



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Projektin talousohjaus elokuva-alalla - Case Helsinki -filmi Oy

Hytönen, Harri

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Projektin talousohjaus elokuva-alalla - Case Helsinki - filmi Oy

Hytönen, Harri
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Hytönen, Harri

Projektin talousohjaus elokuva-alalla - Case Helsinki -filmi Oy

Vuosi

2011

Sivumäärä

43

Tämän opinnäytetyön aiheena on projektin talousohjaus elokuva-alalla. Elokuvien tekeminen on Suomessa nykyään ammattimaista liiketoimintaa, jossa suurten taloudellisten panostusten ja riskinottojen merkitykset ovat korostuneet. Osoituksena ammattimaisuudesta alan kotimaiset tuotokset ovat viime vuosien aikana herättäneet jatkuvaa kiinnostusta ja arvostusta myös kansainvälisillä markkinoilla. Kasvun seurauksena talousosaamisen vaatimukset ovat kuitenkin kasvaneet ja tehokkaasta talousohjauksesta on tullut ensiarvoisen tärkeää elokuvaprojektin onnistumisen kannalta.

Työn tarkoituksena on teorialähteiden ja laadullisten tutkimusmenetelmien puitteissa perehtyä aiheeseen ja soveltaa tutkittua tietoa käytäntöön. Lopullisena tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia case-yrityksen hyödynnettäväksi. Työn case-yritys Helsinki -filmi Oy on alallaan menestynyt ja pitkään vaikuttanut tuotantoyhtiö, joka pyrkii laadukkaaseen elokuvatuotannon ohella jatkuvasti kehittämään liiketaloudellista toimintaansa sekä tuottamaan taloudellista menestystä. Nämä pyrkimykset ovat osoittaneet suunnan tämän opinnäytetyön tutkimusongelmalle, joka on: ”Kuinka talousohjaus tukee projektia elokuva-alalla?”

Työn teoria muodostuu liiketalouden kirjallisista lähteistä, joista mainittavimmat käsittelevät projektikohtaista budjetointia, kustannuslaskentaa ja -seurantaa sekä taloudellista raportointia. Myös Suomen elokuvasäätien tutkimukset ja julkaisut sekä elokuva-alaa merkittävästi ohjaava julkisen rahoituksen näkökulma on otettu työn teoriassa huomioon. Työn pääpaino on case-yrityksen nykyisten menetelmien ja prosessien kehittämisessä, mikä rajaa työn muotoa ja toteuttamistapaa toimintapainotteiseksi.

Opinnäytetyön tutkinnallinen osio on toteutettu kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta noudattaen. Tutkimuksen pääasiallisina tietolähteinä toimivat henkilökohtaisesti toteutetut tutkimushaastattelut sekä kirjoittajan omat työkokemukset case-yrityksen palveluksessa. Tutkimuksen haastatteluaineisto on kerätty kolmelta Helsinki -filmi Oy:n työntekijältä, jotka taistoillaan toimivat avainrooleissa tutkimuksen näkökulman huomioon ottaen. Työssä toteutettu laadullinen tutkimus on toiminut johdatuksena case-yrityksen talousohjauksen nykytilaanalyysille, jonka perusteella lopulliset kehitysehdotukset ovat muodostaneet.

Opinnäytetyön lopputuloksena esitetään kehitysehdotuksia Helsinki -filmi Oy:lle kolmessa eri kokonaisuudessa, jotka ovat: projektikohtaiset laskelmat, kustannusten kohdistaminen sekä taloushallinnon prosessit. Aiheen mukaan kehitysehdotuksissa käsitellään pääasiallisesti budjetoinnin ja projektiseurannan tehostamista, tietojärjestelmien ja kustannuspaikkarakenteen uudistamista sekä sähköisen taloushallinnon käyttöönottoa. Lisäksi työssä tuodaan esiin myös kommunikoinnin ja sisäisen talousviestinnän merkitys talousohjauksen kaikissa vaiheissa elokuvaprojektin aikana.

Asiasanat projekti, talous, budjetointi, kustannukset, elokuva

Hytönen, Harri

Project-based financial management in the film industry - Case Helsinki Film Ltd

Year	2011	Pages	43
------	------	-------	----

This thesis deals with project-based financial management in the film industry. Film production in Finland has become a professionalized business which attracts great financial investment and requires more and more risk-taking. Meanwhile Finnish film production has gained continuous interest and appreciation in the international market. As a result efficient financial management is a vital part of the film project management at the present.

The main objective of this thesis was to provide development proposals for the project-based financial management of the case company, Helsinki Film Ltd. The secondary objective of this thesis was to explore theoretical aspects of the subject and qualitative research methods. The thesis was commissioned by Helsinki Film Ltd, which is a company with a long history of film production. The company aims to produce successful film projects and improve its business processes. These efforts formulated the research problem in terms of: how financial management supports project management in the film industry.

The theoretical section of this thesis discusses relevant business literature, which significantly deals project-specific budgeting, accounting and financial reporting. Publications and research studies published by The Finnish Film Foundation have also been important sources of information. The research was carried out as qualitative research and the research data was collected through personal interviews with three Helsinki Film Ltd employees. The interview structure was free-form so interviewees could freely bring up issues and express their views on the matter.

In the conclusion development proposals for Helsinki Film Ltd are presented for three different sectors which are: project-specific calculations, cost allocation and financial management processes. Depending on the subject, the development proposals mainly deal with budgeting, cost control and financial information systems. In addition, the thesis also highlights the importance of internal communication at all stages of financial project management.

Keywords project, finances, budgeting, cost, movie

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	8
1.2	Työn rajaus ja rakenne	8
1.3	Helsinki -filmi Oy	9
2	Elokuva-ala Suomessa	10
2.1	Suomen elokuvasäätiö	12
2.2	Julkinen tuki elinehtona	12
2.2.1	Tuen saamisen edellytykset	13
2.2.2	Tukiseuranta ja -tarkastus	14
3	Projektin talousohjaus	15
3.1	Taloudellinen suunnittelu	16
3.1.1	Budjetointi	16
3.1.2	Kustannusten hallinta	17
3.1.3	Toiminnanohjaus	19
3.2	Talousseuranta ja raportointi	20
3.2.1	Projektiseuranta	20
3.2.2	Projektkirjanpito	21
3.2.3	Taloudellinen raportointi	22
3.3	Talouden johtaminen	22
4	Tutkimuksen toteuttaminen	23
4.1	Tutkimusaineiston keruu	24
4.2	Aineiston analyysi	24
5	Talousohjaus Helsinki -filmi Oy:ssä	25
5.1	Projektin budjetointi	25
5.2	Kustannusten kohdistaminen	26
5.3	Projektiseuranta ja raportointi	27
5.4	Tietojärjestelmät	28
5.5	Taloushallinto	30
5.5.1	Osto- ja myyntilaskuprosessi	31
5.5.2	Matka- ja kululaskuprosessi	32
5.5.3	Palkkahallinto	33
6	Kehitysehdotukset	33
6.1	Projektikohtaiset laskelmat	34
6.2	Kustannusten kohdistaminen	35
6.3	Taloushallinnon prosessit	35
7	Yhteenveto	37
	Lähteet	38
	Kuviot	40

Taulukot	40
Liitteet.....	41
Liite 1: Helsinki -filmi Oy:n tilikartta	42
Liite 2: Suomen elokuvasäätöön kustannuspaikkarakenne	43

1 Johdanto

Yritysten toimintaympäristössä on viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia. Markkinat ovat kansainvälistyneet, sääntelyt ovat monin paikoin vapautuneet ja tekninen kehitys on mahdollistanut uudenlaisten tuotantomenetelmien käyttöönoton. Myös projektiliiketoiminnasta on tullut yksi liiketoiminnan pääasiallisista toteuttamisen muodoista. Kehityksen myötä tiedonhallintatekniikat ja toiminnanohjausjärjestelmät ovat tarjonneet las-kentatoimelle mahdollisuuden raportoida tehokkaasti ja laadukkaasti. Samalla sähköinen taloushallinto on yleistynyt ja kustannustehokkuudesta on tullut yritysten toiminnassa välttämätön elinehto. Yritystoiminnassa liiketoiminnan jatkuva kehittäminen sekä kyky reagoida nopeasti muutoksiin ja mahdollisuuksiin ovat nousseet avainasemaan. Juuri näillä osa-alueilla talousjohdon on ohjauksellaan kyettävä tukemaan yritystä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 12 - 13.)

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana ovat projektin talousohjauksen käytännöt elokuva-alalla, joihin perehdytään case-yritys Helsinki -filmi Oy:n näkökulmasta. Suomessa elokuva-ala elää parhaillaan murrosta, sillä elokuvien jakelutavat ovat uudistumassa, teattereita digitalisoidaan ja kansainvälisen rahoituksen osuus on kasvamassa (Dolivo 2011). Vaikka elokuvien tekemisessä on aine kyse taiteesta ja kulttuurista, on elokuva-ala Suomessakin kehittynyt viime vuosikymmenien aikana liiketoimintamaisempaan suuntaan. Koska taloudelliset riskit kuuluvat olennaisena osana liiketoimintaan, myös elokuvan tekemiseen liittyvät taloudelliset vastuut ja riskit ovat kasvaneet. Tämän johdosta alan tuotantoyhtiöt ovat väistämättä joutuneet tehostamaan sekä talouden ohjaustaan että projektiansa hallintaa. (SES 2008, 7 - 8.) On myös hyvä tehdä selväksi, kuinka haastava ja erityinen kilpailutilanne alalla vallitsee, sillä kotimainen markkina-alue on erittäin pieni ja rajoittunut elokuvan tapaiselle kertakäyttötutteen. Kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on kuitenkin äärimmäisen tiukkaa, kun oman haasteensa asettavat myös ulkomaiset elokuvatuotannot, jotka kilpailevat samoilla markkinoilla moninkertaisilla resursseilla.

Talousohjauksesta elokuva-alalla on kirjoitettu hyvin vähän, eikä suoraan opinnäytetyön aiheeseen sekä alaan liittyvää kirjallisuutta ole saatavilla. Suomessa alan merkittävin taloudellista tietoa julkaiseva taho on Suomen elokuvasäätiö, joka vastaa muun muassa tuotantoyhtiöitä koskevien kirjanpito-ohjeiden ja suositusten julkaisemisesta. Onkin mahdollista, että tästä opinnäytetyöstä olisi tulevaisuudessa hyötyä esimerkiksi elokuva- tai muun mediatuotannon piirissä työskenteleville ja taloustietoa tarvitseville henkilöille. Opinnäytetyön taustalla vaikuttaa tuotantoyhtiö Helsinki -filmi Oy:n talousosasto, jossa kirjoittaja on työskennellyt ja suorittanut työharjoittelunsa opinnäytetyön kirjoittamisen aikana 2011. Lisäksi opinnäytetyön edistymistä ovat edes auttaneet työn ohjaajina toimineet Laurea-ammattikorkeakoulun lehtorit Jussi Kaulio ja Kaija Koivusalo.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelman keskiössä on talousohjauksen asema ja kehittäminen case-yrityksen projektiliiketoiminnassa. Työn tutkimusongelma voidaan tiivistää lyhyesti kysymykseen: kuinka talousohjaus tukee projektia elokuva-alalla? Projektiluonteisuus ja taiteellisuus ovat elokuva-alan hallitsevimpia elementtejä, eikä oppikirjamallien mukainen taloudellinen toiminta ole käytännössä yhtä edistykseellistä kuin monella muulla alalla. Tämä lähtökohta on lisännyt tutkimusasetelman sekä tutkimuksen toteuttamisen haastavuutta. Toisaalta se kuitenkin korostaa tutkimuksen ainutlaatuisuutta ja on tehnyt sen toteuttamisesta mielenkiintoista. Opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähestytään vahvasti sisäisen laskentatoimen ja taloushallinnon näkökulmasta, sillä kirjoittajan omien kokemusten kautta on ollut nähtävissä, että yhtiön sisäisissä prosesseissa on näillä osa-alueilla konkreettista kehittämisen tarvetta. Työn tutkimus on toteutettu laadullisten tutkimusmenetelmien keinoin, joista merkittävimmät olivat henkilökohtaiset tutkimushaastattelut Helsinki -filmi Oy:n työntekijöille, jotka työskentelevät läheisesti yhtiön projektien sekä talousohjauksen parissa.

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on esittää Helsinki -filmille tehokkaampia toimintatapoja ja menetelmiä elokuvaprojektien talousohjaukseen. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että tutkimuksen tavoitteena on alusta pitäen ollut myös perehtyminen projektin talousohjaukseen kirjallisia teorialähteitä hyödyntäen, tutkia Helsinki -filmin sisäisiä prosesseja kirjoittajan omien sekä yhtiön muiden työntekijöiden kokemusten kautta, ottaa kantaa esiin tulleisiin ongelmiin ja kehittää nykyisiä prosesseja. Tavoitteiden edistämiseksi opinnäytetyön muoto on pyritty pitämään enemmän käytännönläheisenä ja työelämän kehittämistä palvelevana kuin tieteellisenä tutkielmana.

1.2 Työn rajaus ja rakenne

Projektin talousohjaus koostuu tässä työssä taloudellisen suunnittelun, seurannan ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta. Työssä esiin tulevia keskeisimpiä käsitteitä ovat budjetointi, kustannuslaskenta, projektiseuranta sekä taloushallinnon prosessit. Työssä perehdytään näihin teemoihin ensin teorialähtöisesti ja lopuksi tutkinnallisesti Helsinki -filmi Oy:n näkökulmasta katsoen. Työn rajaus käsittää suomalaiset elokuvatuotannot. Rajauksen ulkopuolella jäävät täten ulkomaisten tuotantojen lisäksi myös televisiosarjat, joissa projektinhallinnan käytännöt sekä talouden ohjauksen prosessit ovat hyvin erilaisia. Työssä käsitellään lyhyesti elokuvien rahoitusta julkisen tuen osalta, mutta muilta osin rahoituksen eri vaiheet ja ongelmat jäävät rajauksen ulkopuolelle. Työssä ei myöskään käsitellä esimerkiksi elokuvan tuottojen jaksottamista tai elokuvan aineettomien oikeuksien arvostamista sen enempää kuin se projektiseurannan kannalta on oleellista.

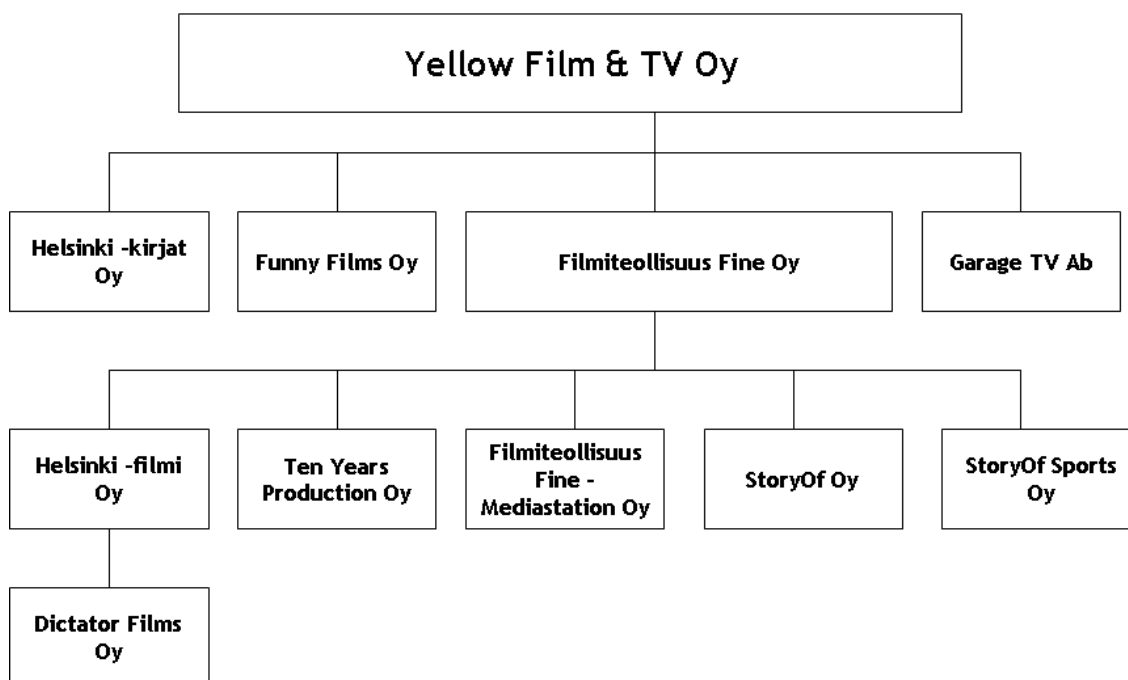
Opinnäytetyö alkaa johdannolla, joka johdattelee lukijan työn aiheeseen. Johdannossa keskitytään aiheen valintaan, taustojen selittämiseen, tutkimusongelmaan sekä työn tavoitteisiin ja rajaukseen. Myös toinen luku on johdantoa varsinaiseen aiheeseen, sillä luvussa käsitellään lyhyesti elokuvatuotantoa ja alan luonnetta yleisellä tasolla, jotta opinnäytetyön lukijalla on mahdollisuus saada tarkempi käsitys alan lainalaisuuksista ja yleisistä toimintatavoista. Työn edetessä sisältö painottuu tarkemmin projektin talousohjaukseen, joka on yksi keskeinen asiakokonaisuus johdon laskentatoimissa. Kolmannessa luvussa käsitellään projektin talousohjausta ja siihen liittyviä elementtejä teoriatasolla. Neljäs luku on työn ensimmäinen tutkinnallinen osio, jossa keskitytään käytettyihin tutkimusmenetelmiin, kerättyyn aineistoon sekä sen analyysiin. Viidennessä luvussa perehdytään tutkimustuloksien avulla Helsinki-filmin talousohjauksen nykytilaan. Kuudennessa luvussa esitetään ehdotukset Helsinki -filmin talousohjauksen kehittämiseksi. Seitsemäs ja samalla opinnäytetyön viimeinen luku sisältää yhteenvedon, jossa arvioidaan tutkimusta ja esitetään työn viimeiset sanat.

1.3 Helsinki -filmi Oy

Opinnäytetyön case-yritys on Helsinki -filmi Oy, joka on elokuva-alalla nykymuodossaan 2000-luvun alusta lähtien toiminut tunnettu kotimainen tuotantoyhtiö. Yhtiön liiketoiminnan pääpaino kokopitkissä teatterielokuissa, joita se on vuosien aikana tuottanut yhteensä yli kymmenen kappaletta. Näistä katsojamäärällä mitattuna menestynein, Napapiirin sankarit, oli ilmestymisvuotenaan 2010 Suomen katsotuin teatterielokuva. Helsinki -filmi on osa yksityisesti omistettua Yellow Film & TV -konsernia (kuvio 1), joka lukeutuu alan suurimpiin toimijoihin Suomessa. Konserni tuottaa vuosittain useita elokuvia ja televisio-ohjelmia sekä tekee laajaa yhteistyötä useiden kotimaisten ja ulkomaisten sidosryhmien kanssa. Konserni on pyrkinyt viime vuosien aikana kasvattamaan toimintaansa ja sen uusiin tulokas on tuotantoyhtiö Dictator Films Oy, jonka osaomistuksesta Helsinki -filmi vastaa. Helsinki -filmi itse työllistää vakituisesti alle 10 henkilöä, mutta lukuisien eri projektien kautta yhtiöllä on vuosittain jopa satoja eri pituisia määräaikaista työsuhteita. Helsinki -filmin talous hoidetaan talousjohtajan, kirjanpitäjän ja talousassistentin voimin ja yhtiön kirjanpito tehdään kokonaisuudessaan konsernin sisällä. Vuonna 2010 Helsinki -filmin liikevaihto ilman liiketoiminnan muita tuottoja oli yli 3 miljoonaa euroa. (Reinilä 2011.)

Kirjoitushetkellä Helsinki -filmin viimeisin suuri tuotanto, joka on vaikuttanut myös tämän opinnäytetyön taustalla, on vuoden 2011 lopussa ensi-iltansa saanut kirjailija Kjell Westön romaaniin perustuvan elokuvan ja tv-sarjan yhteistuotanto ”Missä kuljimme kerran”. Romaanin tapahtumat sijoittuvat historiallisesti merkittävälle 1900-luvun alun aikakaudelle Helsinkiin, minkä dramatisoiminen oli sekä tuotannollisesti että taloudellisesti suuri haaste Helsinki -filmille. Tuotannon kokonaisbudjetti oli yhteensä lähes 3 miljoonaa euroa, josta suuren osan

ovat rahoittaneet Suomen elokuvasäätiö, Yleisradion televisiokanava FST, Svenska Kulturfonden sekä Ruotsin yleisradioyhtiö SVT (Hartikainen 2011). Pelkästään projektin kuvausvaihe työllisti suoraan satoja eri alojen ammattilaisia. Tuotannon suuruuden ja kunnianhimoisen tyylilajin seurauksena projekti osoittautui myös taloushallinnolle ja talouden ohjaukselle varsin haasteelliseksi.



Kuvio 1: Yellow Film & TV -konserni 31.10.2011

2 Elokuva-ala Suomessa

Pitkän teatterielokuvan tekeminen on monivaiheinen ja usein kallis projekti. Käytännössä elokuvan varsinainen tuotantovaihe jakautuu esituotannon, kuvausvaiheen ja jälkituotannon muodostamiin vaiheisiin. Usein näitä vaiheita on myös edeltänyt pitkä luomisvaihe ideoinnin ja käsikirjoittamisen muodossa. Päävastuu ja päätösvalta elokuvasta ovat aina viime kädessä elokuvan tuottajalla, mutta käytännössä johtaminen on jaettu monien henkilöiden kesken. Esimerkiksi taiteellinen johtaminen on usein täysin elokuvan ohjaajan käsissä, kun elokuvan tuotannollisen kokonaisuuden johtamisesta vastaavat puolestaan sovittujen tehtävien mukaisesti linjatuottajat ja tuotantopäälliköt. Suomen mittakaavalla suuren elokuvan tekeminen työllistää suoraan sekä välillisesti yhteensä satoja ihmisiä ja alihankkijoita koko projektin aikana. Keskimäärin kotimaisen elokuvan tuotantobudjetti on viime vuosina ollut noin 1,3 - 1,5 miljoonaa euroa, mutta suurimmillaan hajonta voi olla miljoonia euroja (Laurio 2010, 2). Kaikki vaiheet mukaan lukien elokuvan tekeminen on yleensä vuosia kestävä projekti, jonka toteuttaminen esimerkiksi rahoitusongelmista johtuen pitkittyy usein entisestään.

Esituotantovaihe on tärkeä vaihe talousohjauksen, elokuvan rahoituksen sekä yleisesti elokuvan valmistumisen kannalta. Talousnäkökulmasta katsoen merkittävä virstanpylväs esituotantovaiheessa on rahoitussuunnitelman laatiminen. Suurissa tuotannoissa tuottaja vastaa rahoitussuunnitelmasta ja rahoituksen hankkimisesta, mutta realistisen budjetin laskeminen on erikseen linjatuottajan vastuulla. Pienempiin tuotantoihin linjatuottajaa ei välttämättä nimitä ollenkaan, jolloin vastuu budjetin laskemisesta voi olla tuotantopäälliköllä. Itse budjetissa elokuvan käsikirjoitus on ikään kuin pilkottu osiin, jotka kaikki muodostavat oman toiminnallisen kustannuspaikkansa. (Routa 2011a.) Budjettia laatiessa erityisen tärkeää on myös tehdä päätös tuotantoyhtiön oman ja ulkopuolisilta haettavan rahoituksen osuudesta. Kun elokuvan rahoitus on varmistunut, tehdään yleensä niin sanottu tuotantopäätös, jonka ollessa myönteinen elokuvan tekeminen aloitetaan toden teolla. Tästä seuraa suoraan kymmenien työntekijöiden palkkaaminen elokuvan tekijöiksi. Viimeistään tässä vaiheessa elokuvalla nimitetään myös tuotantopäällikkö, jonka tehtäviin kuuluvat projektista ja käytännöstä riippuen esimerkiksi hallinnollisten, taloudellisten ja teknisten yksityiskohtien koordinointi ja valvonta. (Elokuvantaju 2011.)

Kuvausvaihe on elokuvan näkyvin ja taloudellisesti haastavin vaihe, vaikkakin ajallisesti se on ohi usein parissa kuukaudessa. Kun kuvaushenkilöstö kuitenkin koostuu kymmenistä eri alojen ammattilaisista, he tarvitsevat suuria määriä kalliita materiaaleja ja laitteita elokuvan tekemiseen (Elokuvantaju 2011). Kuvausten alkaessa projektin etenemisen, aikataulun ja rahoituksen on oltava hyvin tiedossa aina projektin loppuun asti. Koska elokuvan tekemisen kustannukset muodostuvat suurimmaksi osin kuvausvaiheen aikana, on se myös projektin talousohjaukselle kriittinen vaihe. Siksi on tärkeää, että taloudellinen toiminta on hyvin suunniteltua ja johdettua, jolloin luotettavaa ja ajantasaista tietoa välittyy projektin aikana eteenpäin työryhmän joka tasolle. Varsinkin projektin tuotantopäällikkö ja linjatuottajana tarvitsevat jatkuvasti tietoa ja tukea taloushallinnolta pystyäkseen ohjaamaan projektin taloutta, sillä heillä on kuvausvaiheessa suuri vastuu sekä projektin operatiivisen että taloudellisen toiminnan johtamisesta.

Kun kuvaukset päättyvät, alkaa elokuvan jälkituotantovaihe, johon kuuluvat muun muassa erilaiset leikkaus-, editointi- ja äänen jälkityövaiheet (Laitinen 2011). Jälkituotantovaiheessa talousohjauksen asema projektissa jää usein hieman taka-alalle. Kustannusten seuranta ja taloudellista raportointia toki jatketaan projektin loppuun asti, mutta tärkeät linjaukset on tehty jo aikaisemmin. Taloushallinnon tärkeimpänä tehtävänä on tällöin raportointi elokuvan rahoittajille, sillä viimeistään tässä vaiheessa näidenkin tahojen kiinnostus projektin taloudellisesta tuloksesta kasvaa. Kuvausvaiheen jälkeen tiedetään hyvin tarkasti, kuinka elokuva on pysynyt ja tulee pysymään budjetissaan, eikä toisaalta säästämisen varaa tässä vaiheessa enää yksinkertaisesti ole.

2.1 Suomen elokuvasäätiö

Suomen elokuvasäätiö on vuodesta 1969 asti toiminut itsenäinen säätiö, jonka tehtävänä on tukea ja kehittää kotimaista elokuvatuotantoa sekä elokuvien kansainvälistä levittämistä ja esittämistä. Elokuväsäätiö myöntääkin eri elokuvahankkeille myös kansainvälisen toiminnan tukea ja vastaa täten keskeisesti suomalaisen elokuvan kulttuuriviennistä. Säätiön toimintaa ohjaa Opetus- ja kulttuuriministeriö, joka nimittää säätiölle hallituksen. Säätiön harjoittamaa tukitoimintaa ohjaavat laki ja asetus elokuvataiteen edistämisestä. Suurimman osan varoistaan säätiö saa Veikkauksen ja raha-arpajaisten voittovaroista, jotka osoitetaan valtion talousarvioissa määrärahana säätiölle. (SES 2011a.) Vuonna 2011 säätiö jakoi tukivaroja kotimaiselle elokuvateollisuudelle yhteensä noin 22 miljoonaa euroa. Säätiön tavoitteena on kuitenkin nostaa vuoteen 2015 asti ulottuvan tavoiteohjelmansa aikana tukivaroja muiden pohjoismaiden tasolle, mikä kirjoitushetkellä tarkoittaisi noin 33 miljoonan euron vuotuista tukea. (SES 2011b.)

2.2 Julkinen tuki elinehtona

Elokuva-alan luonteeseen kuuluu olennaisesti taloudelliset toimintaedellytykset takaava julkinen tuki (SES 2008, 5). Tällainen toimintaedellytysten parantamiseksi tai toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi myönnetty tuki on lain mukaan verotonta. Näitä yleistukia ovat esimerkiksi Tekesin myöntämät yritysten projektikohtaiset avustukset ja vastaavasti elokuva-alalla Suomen elokuvasäätiön elokuvatuottajille myöntämä tuki. (SES 2008, 75.) Erityisesti elokuvasäätiön tuki on välttämätöntä elokuva-alan jatkuvuuden kannalta ja nykyään vain harvoja pitkiä elokuvia tehdään ilman säätiön tukea. Alalla on myös muita julkisia rahoittajia, kuten Pohjoismaainen elokuva- ja televisiorahasto NFTF, Euroopan unionin Media-ohjelma ja Euroopan neuvoston Eurimages -rahasto. Esimerkiksi NFTF:n tuki on kuitenkin erityisehdoin myönnettyä lainaa, jota on maksettava takaisin, jos elokuvan tuotot saavuttavat ennalta määritellyn kannattavuusrajan. (Salo 2009, 7 - 8.)

Elokuvasäätiön tilastojen mukaan vuonna 2010 ensi-iltaan tulleiden pitkien fiktioelokuvien keskimääräinen budjetti oli 1,4 miljoonaa euroa, josta elokuvasäätiön tuen osuus oli noin 41 % ja muun julkisen tuen osuus noin 5 % (kuvio 2). Tilasto osoittaa hyvin sen, kuinka iso osuus rahoituksesta elokuvasäätiön tuella on, sillä seuraavan rahoitusmuodon osuus on huomattavasti pienempi. Julkista tukea ei kuitenkaan anneta rajattomia määriä. Euroopan unioni on laatinut julkista tukea koskevan säädöksen, jonka mukaan yhden elokuvan julkinen tuki yhteenlaskettuna saa olla enintään 50 % budjetista. Erityisehdoin raja voi olla 70 %, mutta esimerkiksi elokuvasäätiö on tukipäätöksissään pitäytynyt 50 %:n linjassa. Lisäksi elokuvasäätiön tuen rahamääräinen elokuvakohtainen raja on 800 000 euroa. (Laurio 2010, 2.)

ENSI-ILLASSA OLLEET PITKÄT FIKTIOELOKUVAT / FEATURE-LENGTH FICTION PREMIERES


Kuvio 2: Elokuvien keskimääräinen budjetti ja rahoitus 2010 (SES 2011c, 15)

2.2.1 Tuen saamisen edellytykset

Julkisen tuen johdosta elokuva-alan toimijoiden vastuu taloudenpidostaan on jopa laajempi kuin yrityksen liiketaloudellinen vastuu perinteisesti. Suomen elokuvasäätiö edellyttääkin, että tuensaaja järjestää projektin taloudellisen seurannan tarkoituksenmukaisella tavalla sekä huomioi säätiön ohjeet ja suositukset noudatettavista kirjanpito-, tilinpäätös- ja tilintarkastusperiaatteista. Elokuvayhtiön on myös pidettävä kirjanpitoa kirjanpitolain ja kirjanpitoasetuksen edellyttämällä tavalla. (SES 2009, 6 - 7.)

Kirjanpitolaista puhuttaessa tarkoitetaan yleislakia, joka sisältää perussäännökset kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. Kirjanpitolaissa edellytetään kirjanpitovelvollisia muun muassa noudattamaan hyvää kirjanpitotapaa, eli mitä käytännössä katsotaan kuuluvaksi kirjanpidon hyvin hoitamiseen. (Tomperi 2009, 7.) Tilinpäätöksestä kirjanpitolaissa edellytetään, että yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta tulee antaa oikea ja riittävä kuva (KPL 3:2). Lisäksi tilinpäätöstä laadittaessa pätevät seuraavat yleiset pääperiaatteet (SES 2006, 1):

1. liiketoiminnan jatkuvuus
2. laatomisperiaatteiden johdonmukaisuus
3. liiketapahtumien sisältöpainotteisuus
4. varovaisuus
5. suoriteperusteisuus
6. erillisperiaate

Elokuvayhtiön kannalta keskeistä kirjanpidossa on tuottojen esittäminen tuloslaskelmassa, tuottojen ja hankintamenojen jaksottaminen sekä keskeneräisen ja valmiin tuotannon arvos-

taminen. Esimerkiksi elokutuottajan liikevaihtoon luettavia eriä ovat muun muassa esitysoikeuksien myynti, esityskorvaukset teatterimyynnistä, sponsorimyyntituotot sekä osatuottajilta saadut korvaukset. Julkiset tuet, kuten Suomen elokuväsäätiön tuki, esitetään puolestaan liikeitoiminnan muissa tuotoissa. (SES 2006, 1.)

2.2.2 Tukiseuranta ja -tarkastus

Tuensaajana tuotantoyhtiö sitoutuu noudattamaan elokuväsäätiön asettamia määräyksiä projektiseurannasta ja tukiselvityksistä. Esimerkiksi kustannus seuranta on järjestettävä siten, että toteutuneiden kustannusten vertailu säätiön tukisopimuksen mallin mukaiseen kustannusarvioon on vaivatta mahdollista. Kunkin hankkeen kustannukset on myös pystyttävä luotettavasti selventämään kustannuslaskennan avulla, joka on tarkastettavissa ja täsmäytettävissä yrityksen liikekirjanpitoon. (SES 2006, 2 - 4.) Käytännössä tämä tarkoittaa tuotantoyhtiölle, että vertailtavuuden ja seurannan helpottamiseksi yhtiön tilikartan ja kustannuspaikkarakenteen on vastattava suurelta osin elokuväsäätiön edellyttämää mallia.

Elokuvan kuvausvaiheen päättymisen jälkeen tuotantoyhtiö on lisäksi velvollinen tekemään tuotannon edistymisestä väliselvityksen, jossa tulee selvittää eritellysti tuotantokustannusten ja rahoituksen toteutuminen suhteessa budjetoituun, arvio tulevista kustannuksista ja rahoituksesta sekä tuotannon eteneminen tehtyihin suunnitelmiin nähden. Olennaisista poikkeamista budjettiin nähden tulee antaa erillinen selvitys ja säätiöllä on aina oikeus tuensaajan kirjanpidon ja hallinnon tarkistamiseen kokonaisuudessaan. (SES 2009, 6 - 7.) Väliselvityksessä tuotantoyhtiö todistaa, että tukea on hyödynnetty tarkoituksenmukaisesti ja alkuperäisessä budjetissa on pysytty. Toisaalta tuotantoyhtiön tulee osoittaa, ettei haettu tukisumma ole ollut liian iso toteutuneisiin kustannuksiin nähden. Säätiön tuki on aina tietylle projektille suunnattua, joka tuotantoyhtiön on hyödynnettävä täysimääräisenä projektista aiheutuvien kustannusten kattamiseen. (Routa 2011a.)

Elokuvan julkaisemisen jälkeen viimeistään kahden vuoden kuluessa tukisopimuksen allekirjoittamisesta on tuotantoyhtiön annettava elokuväsäätiölle kirjallinen loppuselvitys. Säätiön ohjeistossa edellytetään, että projektin loppuselvityksen liitteenä annetun selvityksen tulee olla yksityiskohtaisesti eritelty ja kirjanpitoon perustuva. Jos tuotannolle on myönnetty tukea vähintään 20 000 euroa, kustannus selvityksen tulee olla auktorisoidun tilintarkastajan varmentama. Säätiö voi pyytää loppuselvityksen hyväksymiseksi tarpeelliseksi katsomiaan lisäselvityksiä tuensaajalta ja säätiöllä on myös oikeus suorittaa tuotannon loppuselvityksen tarkastus. Loppuselvityksen ja mahdollisen tarkastuksen perusteella säätiö tekee päätöksen hankkeen lopullisten kustannusten hyväksymisestä. (SES 2009, 7 - 8.)

3 Projektin talousohjaus

Projektiliiketoiminta poikkeaa perinteisestä liiketoiminnasta päämääräsuuntautuneisuutensa, väliaikaisuutensa ja ainutkertaisuutensa vuoksi. Projekteille ominaista ovat myös erityistä luovuutta ja erikoisosaamista vaativat tehtävät. Projektiliiketoiminnalla on yhteys yrityksen strategian toteuttamiseen, sillä projektit ovat strategisen johtamisen keskeisiä välineitä, eikä vain yksittäisten ongelmien ratkaisemisen keinoja. Projektiliiketoiminnan asema osana yrityksen toiminnassa voi kuitenkin vaihdella, eikä projektityöskentely ole kaikilla aloilla samanlaista toimintaympäristöjen erilaisuudesta johtuen. Projektiliiketoiminta voi olla esimerkiksi kokonaisratkaisutyyppinen liiketoiminnan muoto, kuten elokuva-alalla. Toisaalta projektiliiketoiminta voi olla vain yksi liiketoiminnan toteuttamisen muoto. Esimerkiksi julkishallinnossa projektit voivat olla yksittäisiä toiminnan kehitysprojekteja, vaikka pääosin muu työ ei projektiliiketoiminnan määritelmään istuisi. Mitä tahansa työtä ei kuitenkaan tulisi kutsua projektityöksi, sillä monissa yrityksissä ja julkishallinnossa tehdään paljon sellaista väliaikaista ja välttämätöntä ylläpitotyötä, josta kuitenkin monimutkaisuus tai ainutkertaisten tavoitteet puuttuvat. (Artto, Martinsuo, & Kujala 2006, 17 - 19.)

Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen (2011, 285) esittävät, että projektin talousohjauksen kokonaisuus koostuu kolmesta osa-alueesta; taloudellisesta suunnittelusta, taloudellisesta seurannasta ja raportoinnista sekä talouden johtamisesta (taulukko 1). Jokainen osa-alue jakautuu lisäksi erillisiin osaprosesseihin. Tämän opinnäytetyön osion tarkoituksena on perehtyä teorialähtöisesti kuhunkin talousohjauksen osa-alueeseen.

1. Projektin taloudellinen suunnittelu
- karkeasuunnittelu
- budjetin laadinta (kustannus- ja kassavirtanäkökulma)
- rahoitussuunnitelma
2. Projektin talousseuranta ja raportointi
- projektikirjanpito
- budjettiseuranta ja raportointi
3. Talouden johtaminen
- projektipäällikön rooli
- projektin ohjausryhmä

Taulukko 1: Projektin talousohjauksen osa-alueet (Suomala ym. 2011, 285)

3.1 Taloudellinen suunnittelu

Talouden ohjauksen perusta luodaan jo suunnitteluvaiheessa paljon aikaisemmin kuin projekti varsinaisesti aloitetaan. Koska projektin alkuvaiheessa on harvoin muodostunut täysin tarkkaa kuvaa projektin sisällöstä ja yksityiskohdista, on taloudellinen suunnittelu tässä vaiheessa niin sanottua karkeasuunnittelua. Karkeasuunnittelu voi olla vahvasti myös projektin sisällön suunnitteluun ja rahoitussuunnitteluun vaikuttava tekijä, sillä kustannusten hahmotus voi tuoda esille tarpeen muokata projektia esimerkiksi sisällöllisesti suppeammaksi. Esimerkiksi elokuvatuotantoprojektin karkeasuunnitteluvaiheessa näin voisi käydä kuvauspaikoista tai näyttelijämääristä aiheutuneita kustannuksia arvioitaessa. Tällaisen arvioinnoin jälkeen tarkentavien linjauksien tekeminen käsikirjoitukseen olisi vielä mahdollista ja kun lopulta on muodostunut sisällöllisesti selkeä käsitys projektin kulusta ja tarvittavista resursseista, on systemaattisen projektibudjetin laatiminen mahdollista. Projektibudjetti on talousohjauksen keskeinen väline, jonka perusteella yritys lopulta ohjaa toimintaansa ja tekee päätöksiä projektin aikana. (Suomala ym. 2011, 285.)

Kaikessa liiketoiminnassa talouden hallinnan onnistuminen perustuu hyvään suunnitteluun ja ennakoimiseen. Ennakoivalla talouden ohjauksella voidaan myös projektiliiketoiminnassa vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan kannattavuustavoitteiden saavuttamiseen. Projektin toteutuksen aikana tämä tarkoittaa, että projektin johdon ja taloushallinnon on pystyttävä riittävän luotettavasti ja ajantasaisesti arvioimaan etukäteen projektin taloudellisen tuloksen kehittymistä. Näin ongelmat voidaan ennakoida ja niihin voidaan puuttua riittävän ajoissa. Kokonaisvaltaisessa projektiliiketoiminnassa talouden hallintaa on parempi tarkastella yksittäisten projektien lisäksi projektien muodostamana yhtenä kokonaisuutena, sillä yksittäisen projektin epäonnistuminen voi ikävällä tavalla heijastua muihin projekteihin ja koko yrityksen liiketoimintaan. (Artto ym. 2006, 381.)

3.1.1 Budjetointi

Taloudellisen suunnittelun keskiössä on budjetointi. Budjetti voidaan nähdä eri tavoin. Yhtäältä budjetti on yrityksen tavoitteellinen toimintasuunnitelma, jossa näkyvät resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Toisaalta budjetti voi korostaa toiminnan rahamääräisyyttä, jolloin budjetti tavallisesti määritellään mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältäväksi toimintasuunnitelmaksi. Joskus budjetti ymmärretään myös motivoinnin välineeksi tai tavaksi kuvata yrityksen kaikkia toimintoja kokonaisuutena. Monille määritelmille yhteistä on, että yrityksen budjetti määritellään tietyllä ajanjaksolle, toiminnan ohjausvälineeksi sekä rahamittaisten tavoitteiden ja toimintojen yksityiskohtaiseksi kuvaukseksi. Kokonaisuudessaan budjetointi on monivaiheinen johtamisprosessi, jonka perusosat koostuvat suunnittelusta, toteutuksesta ja tarkkailusta. (Neilimo ym. 2010, 230 - 231.)

Perinteinen budjetti ymmärretään yleensä vuosibudjetiksi, mutta projektien budjetit ovat harvoin ajallisesti vuosi- tai tilikausikohtaisia. Projektista riippuen kesto voi olla vain muutamia kuukausia ja enimmillään useampia vuosia. (Järvenpää ym. 2010, 262.) Projektin budjetti on talousohjauksen keskeinen perustyökalu, joka sisältää projektin luonteen mukaisesti ajallisesti ja sisällöllisesti rajatun tuotto- ja kustannustavoitelaskelman. Pääpiirteittäin projektibudjetti on kokoelma projektin sisällöstä ja tavoitteista johdetuista toiminnoista, joille määritellään toteuttamiseen tarvittavat resurssit ja kustannukset. Projektibudjetointi eroaa tavanomaisesta yrityksen budjetoinnista lähtötilanteensa perusteella. Tavanomaisessa budjetoinnissa on tyypillistä käyttää uuden budjetin pohjana edellisen tilikauden budjettia. Jos yritys esimerkiksi arvio tarvitsevänsä seuraavalla tilikaudella kaksi uutta työntekijää, on uuteen budjettiin yksinkertaista lisätä kahden työntekijän vuosikustannus henkilöstökuluksi. Projektibudjetoinnin haasteena on puolestaan projektin ainutkertaisuus, sillä projektien kohdalla on harvoin olemassa valmista pohjaa, josta muokkaamalla saisi aikaan uuden budjetin. (Suomala ym. 2011, 290.)

Projektibudjetit voivat olla kustannus- tai kassavirtaperusteisia tai myös molempia. Kustannusperusteinen budjetti pyrkii arvottamaan ja kohdistamaan projektin resurssien rahallisen arvon projektivaiheittain ja kokonaisuudessaan. Kassavirtaperusteinen budjetti puolestaan kuvaa maksuvalmiutta, eli projektin kassaan maksuja ja kassasta ulosmaksuja. Erityisesti kustannusperusteisesta budjettia laadittaessa joudutaan tekemisiin laskennan perusongelmien eli laajuus-, arvostus-, jakamis- ja mittaamisongelmien kanssa. (Suomala ym. 2011, 290 - 291.) Edellä mainittuja kysymyksiä voidaan pohtia esimerkiksi seuraavien kysymysten muodossa:

- Missä määrin yleisjohdon panos otetaan mukaan projektin kustannuksiin? (laajuusongelma)
- Millä hinnalla rasietaan projektia yrityksen oman kaluston käytöstä? (arvostusongelma)
- Miten työntekijöiden panos kohdistetaan oikeille projekteille? (kohdistusongelma)
- Millä tavoin projektihenkilöstön työaikaa seurataan? (mittausongelma)

3.1.2 Kustannusten hallinta

Kustannusten alentaminen pitkällä tähtäimellä on lähes aina kannattavampaa kuin lyhyellä tähtäimellä. Lyhyellä tähtäimellä on mahdollista saada kustannushyöty nopeammin, mutta yleensä tulevaisuus tuo vastaan uusia yllättäviä ongelmia, jos niihin ei ole määrätietoisesti valmistautunut. Pitkäjänteinen kustannusten alentamiseen tähtäävä muutos onkin varmempi tapa kehittää kannattavaa toimintaa myös tulevaisuudessa. Myös yrityksen työntekijät ovat tärkeä osa kustannusten alentamista, jos he vain ymmärtävät vaikuttamismahdollisuutensa. Aktiivisessa kustannusten hallinnassa on tärkeää, että ainakin toiminnan johtajat saavat säännöllisesti tietoa taloushallinnolta vastuualueensa kustannusten kertymisestä. Jotta päätöksen-

teko perustuisi ennusteiden lisäksi myös tietoon, tarvitaan kustannusten hallinnassa tilanteeseen sopivia kustannuslaskelmia ja riittävää kannattavuusajattelun hallitsemista. (Pellinen 2005, 192 - 195.)

Kustannusten selvittäminen on tärkeää jokaiselle organisaatiolle. Kustannuslaskennan tehtävänä on tuottaa päätöksentekoa varten tarkkaa lukumääräistä tietoa yrityksen johdolle ja asiantuntijoille. Perinteisesti kustannuslaskenta yrityksessä etenee vaiheittain (kuvio 3). Aluksi määritellään kustannukset lajeittain. Kustannuslajeja voivat olla työhenkilöstön palkat, materiaalit sekä muut tuotannontekijäkustannukset. Kustannuslajien määrittelyn jälkeen kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille esimerkiksi vastuualueittain, joita ovat muun muassa valmistus, markkinointi ja hallinto. Viimeiseksi suoritteelle määritetään kustannus. Suoritekohtaisessa kustannuslaskennassa lopputuotteelle kohdistetaan kustannuspaikkojen kustannukset eli toisin sanoen määritetään myytävän tuotteen tai palvelun lopullinen yksikkökustannus. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 193 - 194.)



Kuvio 3: Kustannuslaskennan vaiheet (Jormakka ym. 2009, 195)

Kustannusten kohdistaminen suoritteille ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteistä, sillä haasteena on välillisten kustannusten kohdistaminen mahdollisimman oikeuden mukaisesti. Välilliset kustannukset voivat olla joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Tällaisia kustannuksia, joita ei voi täysimääräisesti kohdistaa vain yhdelle suoritteelle, voivat olla esimerkiksi muuttuvista kustannuksista kaluston huoltokustannukset ja kiinteistä kustannuksista hallinnon palkat tai toimitilavuokrat. Välilliset kustannukset tulisivin kohdistaa siten, että kustannukset huomioidaan todellisessa suhteessa suoritteen vaatimiin resursseihin. Välittömät kustannukset vastaavat likimain sellaisia muuttuvia kustannuksia, joiden kohdistaminen suoraan suoritteelle on yksinkertaisempaa. (Jormakka ym. 2009, 215.)

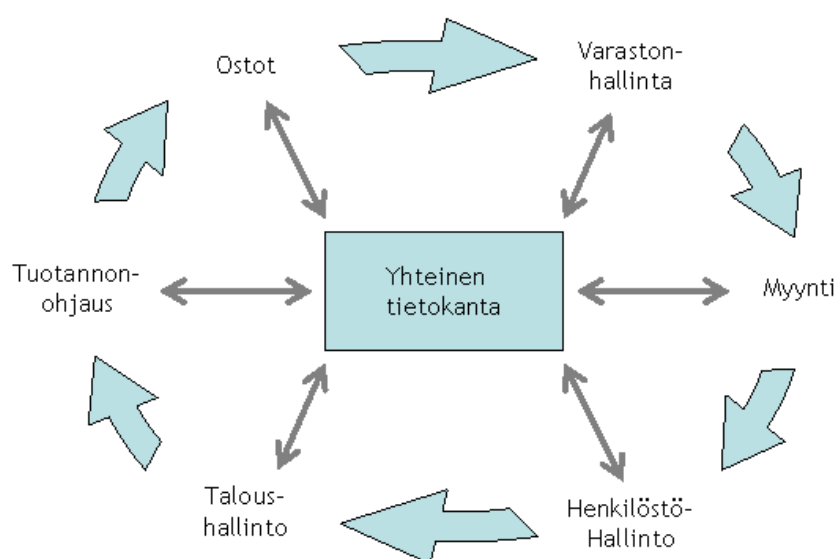
Tuotekustannuslaskennasta tunnetut minimikalkyyli, keskimääräiskalkyyli ja normaalikalkyyli, voivat tulla kyseeseen myös projektikohtaisessa laskennassa ja projektibudjettia laadittaessa. Minimi- eli katetuottokalkyyllissä projektille kohdistetaan ainoastaan selvästi projektille kuuluvat muuttuvat kustannukset, mutta jälkimmäisissä kalkyylytyypeissä projektin kustannuksiin kohdennetaan myös kiinteitä kustannuksia. Projektille kohdistettavien kustannusten laajuus vaikuttaa merkittävästi tulkintaan siitä, kuinka kannattavana tai kustannustehokkaana projek-

tia pidetään. Täten laskentatilanteen ymmärtäminen ja aiheuttamisperiaatteen noudattaminen on keskeistä myös projektin kustannus- ja kannattavuuslaskennassa. (Suomala ym. 2011, 291.)

3.1.3 Toiminnanohjaus

Laskentatoimi voidaan luokitella sidosryhmien perusteella tarkoitukseltaan kahteen erilaiseen taloudellisen informaation tuottamiseen: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäisen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoisessa laskentatoimessa pyritään tuottamaan informaatiota ensisijaisesti organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Sisäisessä laskentatoimessa puolestaan keskitytään täyttämään organisaation johdon taloudellisen informaation tarpeita. Viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut merkittävä muutos laskentatoimessa osoittaa, että ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat integroituneet entistä tiiviimmin toisiinsa. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Laskentatoimen mullistusten seurauksena yrityksen toiminta vaatii nykyään ympärilleen tehokkaan talouden ohjausjärjestelmän. Erityisesti isoissa nykyaikaisissa organisaatioissa käytetään usein kaikki toiminnot ja yksiköt yhdistävää, useista eri moduuleista koostuvaa toiminnanohjausjärjestelmää. Toiminnanohjaus- eli ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) varmistaa, että sama tieto on samaan aikaan käytettävissä yrityksen kaikissa toiminnoissa (kuvio 4), eikä tietoa tarvitse erikseen tallentaa useampaan paikkaan, jolloin työmäärä ja virhemahdollisuudet vähenevät. Samalla organisaation toiminta tehostuu, kun päällekkäiset työvaiheet poistuvat ja yrityksen johto saa järjestelmästä reaaliaikaista tietoa toiminannallisesta ja taloudellisesta tilanteesta. (Jormakka ym. 2009, 246.)



Kuvio 4: Tiedon tallentaminen ERP-järjestelmässä (Jormakka ym. 2009, 246)

3.2 Talousseuranta ja raportointi

Projektin talousohjaus perustuu jatkuvaluontoiseen kustannusten arviointiin ja seurantaan projektin aikana (Suomala ym. 2011, 294). Talousseuranta ei kuitenkaan yksistään riitä, sillä talousohjauksessa tarvitaan tietoa, jonka välittämisessä taloudellisella raportoinnilla on suuri rooli. Raportoinnin merkitys korostuu erityisesti kustannusseurannan päivityksen yhteydessä, jolloin toteutuneista kustannuksista on olennaista raportoida eteenpäin projektin etenemisen ja taloudellisen tilanteen arvioimiseksi. Lisäksi kustannusten seurannan ja taloudellisen raportoinnin taustalla vaikuttaa projektikirjanpito, jonka luotettavuus ja ajantasaisuus ovat avainasemassa. (Artto ym. 2006, 171 - 172.)

3.2.1 Projektiseuranta

”Kirjanpitolaissa ei säädetä yrityksen sisäisestä laskennasta tai projektiseurannasta. Se siis ei ole lakisääteistä, mutta yrityksen toiminnan ja tuloksen seurannan kannalta se on olennaista. Kun kirjanpito eli ulkoinen laskenta keskittyy historian tallentamiseen ja raportointiin, johdon laskentatoimi eli sisäinen laskenta tuottaa ennusteita ja analyyskejä kannattavuudesta ja halutusta suunnasta, johon yritystä ohjataan.” (Routa 2011b.) Jotta projektin taloudellisesta tilanteesta saa oikean kokonaiskäsityksen, kustannusseurannassa tulisi aina verrata toteutuneita kustannuksia suhteessa projektin budjettiin, aikatauluun sekä valmiusasteeseen. Esimerkiksi elokuvan projektikustannukset voivat olla tietyllä hetkellä budjetoituja alemmat siksi, että kuvauksia on jouduttu siirtämään myöhempään ajankohtaan vallitsevien sääolosuhteiden takia. Tällaisessa tapauksessa lopullinen kustannuskertymä olisi yleensä samanlainen tai suurempi, mutta tilanteen tulkinta ja johtopäätökset olisivat erilaisia, elleivät vertailukohdat osoittaisi asian todellista laitaa. (Suomala ym. 2011, 294.)

Toisin sanoen projektin kustannusseurannassa on ehdottoman tärkeä huomioida toteutuneiden kustannusten lisäksi keskeneräisestä työstä aiheutuneita kustannuksia oikeassa suhteessa. Jos keskitytään vain toteutuneiden kustannuksien seuraamiseen, ennakoiva näkökulmaa katoaa, eikä silloin myöskään kustannuksia aiheuttavaan työhön tai hankintaan ole enää mahdollista vaikuttaa. Kun kustannusseurantaa lisäksi päivitetään aktiivisesti, parhaassa tapauksessa ennakoivuus toimii niin hyvin, että kustannusarviot ovat luotettavia ennen kuin kustannuksia on varsinaisesti sitoutunut lainkaan. Yleisin kustannusten seuranta- ja raportointitapa sisältää kustannustaulukoita, kuten esimerkkitaulukosta on nähtävissä (taulukko 2). Esimerkin mukaisesta taulukosta ilmenevät seurannan keskeiset näkökulmat, kuten kustannusten erittely kustannuspaikoille, tulossa olevat kustannukset, projektivaihe (esituotanto) sekä vertailu budjetoidun ja käytetyn rahan välillä. (Artto ym. 2006, 171 - 173.)

ELOKUVA X KUSTANNUSSEURANTA 30.06.2011		BUDJETOITU	TULOSSA OLEVAT	TOTEUTUNEET 30.06.2011	KÄYTETTY + TULOSSA
11	SCRIPT AND RIGHTS	4 500		4 305	96 %
13	PREPRODUCTION	6 200		5 355	86 %
17	DIRECTOR, PRODUCTION AD	45 167	20 000	25 354	100 %
19	CAST	58 418	20 000	35 510	95 %
21	EXTRAS	10 060	5 000	2 103	71 %
23	PRODUCER AND PRODUCTION OFFICE	2 436		1 345	55 %
TOTAL ABOVE THE LINE		126 781	45 000	73 972	94 %

Taulukko 2: Yksinkertainen esimerkki elokuvaprojektin kustannusseurannasta

3.2.2 Projektkirjanpito

Kirjanpidosta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä yrityksen taloushallinnon prosesseista koostuvaa taloudellisten tapahtumien merkitsemisjärjestelmää, jolla yritys kirjaa ylös päivittäisiä taloudellisia tapahtumia, seuraa rahavirtojen ja velkojen määrää sekä hyödyntää kerättyjä tietoja toimintansa suunnitteluun. Käytännössä kirjanpidon toteuttaminen tapahtuu liiketapahtumien kirjaamisella asian mukaisille tulos- ja tasetileille. Kirjanpidon lopullisena päätavoitteena on tilinpäätöksen toimittaminen ja oman tuloksen selvittäminen. Pääosin kaikki ansiotarkoituksessa liike- ja ammattitoimintaa harjoittavat toimijat oikeudellisesta muodosta riippumatta ovat kirjanpitovelvollisia. (Tomperi 2010a, 11.) Kirjanpitolaki ja -asetus ovat kaikille Suomessa toimiville kirjanpitovelvollisille samat, mutta kirjanpitoa on mahdollista tehdä monella eri tavalla. Vähimmillään kirjanpito on yksinkertaista menneisyyden tallentamista, mutta parhaimmillaan se on hyvin suunniteltua ja huolella tehtyä taloudenpitoa. Kirjanpidon tulee myös palvella yrityksen sisästä tiedonsaantitarvetta. (Routa 2011a.)

Projektkirjanpito ei eroa rutiineiltaan merkittävästi yrityksen tavanomaisesta, kirjanpitolain ja asetuksen ohjaamasta kirjanpidosta. Keskeistä on, että kirjanpito hoidetaan huolella ja vaatimusten mukaisesti projektin alusta alkaen. Erityisesti projektin aikana kirjanpidolta odotetaan ajantasaisuutta, joka luo pohjan esimerkiksi projektin kustannusseurannan luotettavuudelle. Jotta kirjanpidon tarkastelu onnistuu projektikohtaisesti, on kirjanpitoon luotava jokaiselle projektille oma tunnus, joka voi olla esimerkiksi projektinumero tai nimitunniste. Näin kustannusten seuranta onnistuu projektikohtaisesti, kun kustannukset kirjataan omille projekteilleen ja kustannuspaikoilleen niiden syntyessä. Kustannusten kohdistaminen projektin kirjanpidossa tapahtuu aiheuttamisperiaatteen mukaan niin, että kuluja ovat ainoastaan sellaiset projektista aiheutuvat kustannukset, joita ei olisi syntynyt ilman tarkasteltavaa projektia. Kun projektkirjanpito toteutetaan näiden periaatteiden mukaan huolellisesti ja tarkaavaisuutta noudattaen, monipuolisten raporttien tuottaminen esimerkiksi kustannuspaikoittain projektiseurannan tarpeisiin on mahdollista. (Suomala ym. 2011, 287 - 288.)

3.2.3 Taloudellinen raportointi

Taloudellisen raportoinnin tarkoitus on antaa omistajille, johdolle ja koko organisaatiolle jatkuva ja tavoitteisiin ohjaamisen kannalta merkityksellistä palautetta yrityksen tilasta.

Yleensä raportointia käytetään kuukausittaiseen taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen seurantaan. Kuukausiraportointi sisältää yksinkertaisimmillaan yrityksen tuloslaskelman ja budjettivertailun. Näiden lisäksi saatetaan raportoida esimerkiksi kannattavuudesta tai maksuvalmiudesta kertovia tunnuslukuja, tulosityksikköjen erillistuloksia, kustannuksia kustannuspaikoittain tai myyntimääriä vastuualueittain. Jokaisessa raportissa noudatetaan yleensä toistuvaa kaavaa, jossa toteutunutta tulosta verrataan edellisiin kuukausiin ja budjetteihin. Tämä vertaaminen kertoo tuloskehityksen suunnasta eli trendistä. (Järvenpää ym. 2010, 262.)

Tehokas ja tarkoituksenmukainen raportointikokonaisuus on aina yrityskohtainen, mutta pääpiirteittäin sen tulisi käsittää säännöllisin väliajoin raportoitavat seuraavat kolme osa-aluetta: 1) kannattavuuden seuranta tulosraportoinnin avulla, 2) maksuvalmiuden seuranta kassavirtalaskelmia hyödyntäen sekä 3) strategisen suorituskyvyn kehityksen seuranta. Kattavuus on yksi raportoinnin tärkeimmistä kriteereistä, sillä raportoinnin tulee antaa riittävän monipuolinen kuva yrityksen taloudellisesta tilasta ja kehityksestä. Kuitenkin raportoinnin tulee olla olennaista, mikä tarkoittaa huomion kohdistamista merkitseviin asioihin ja yksityiskohtiin. Lisäksi taloudellinen raportointi asettaa laskentatoimella sellaisia yleisiä vaatimuksia kuin oikeellisuus, neutraalisuus, vertailukelpoisuus ja todennettavuus. (Järvenpää ym. 2010, 262 - 263.)

3.3 Talouden johtaminen

Talouden johtamisen tehtävinä voidaan pitää taloudellisten tavoitteiden asettamiseen osallistumista, taloudellisten vaikutusten arviointia, talousohjausta ja tarkkailua sekä yrityksen muun johdon avustamista talouden alueella. Yksi talousjohtamisen vastuullisista tehtävistä on taloushallinnon toiminnan koordinoiminen, sillä taloushallinnolla on merkittävä rooli taloudellisten raporttien ja laskelmien tuottamisessa, joita liiketoiminnan johtamisessa tarvitaan. Lisäksi talousjohdon tehtäviin lukeutuu yrityksen rahoitushallinto, jossa informaatiota suunnataan ensisijaisesti yrityksen rahoittajille ja ulkopuolisille sijoittajille. (Järvenpää ym. 2010, 19.) Suunnitelmatasolla talousasiat saattavat näyttää varsinkin ulkopuolisille yksinkertaisilta ja helposti hallittavilta, mutta käytännössä tilanne on aivan toinen. Tähän liittyen yksi talousjohtamisen suurimmista haasteista on käytännön toteuttaminen, sillä talousjohtamisen kenttä monimutkaistuu ja laajentuu kaiken aikaa. (Partanen 2007, 11.)

Jokaiselle projektille nimitetään lähes poikkeuksetta sellainen henkilö, johon kohdistuvat suurimmat odotukset projektin johtamisesta ja organisoinnista. Usein tämä henkilö on projekti-päällikkö, mutta nimikkeitä on monia. Myös taloudelliset paineet ja vastuut ovat usein pro-

jehtipäällikön harteilla. Vaikka yrityksen talousjohto ja projektin johtoryhmä usein sanelevatkin talousohjauksen ehdot, tulisi projektipäällikön niin ikään ymmärtää projektin taloudelliset vaikutukset. On siis tärkeää, millainen henkilö projektipäälliköksi nimetään. Monien ominaisuuksien lisäksi projektipäälliköltä vaaditaan tulossuuntautuneisuutta sekä kykyä määritellä ja hyödyntää käytössään olevat resurssit taloudellisesti parhaalla mahdollisella tavalla. (Artto ym. 2006, 273 - 274.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus keskittyy yleensä hyvin pieneen otosmäärään, jota pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Nimensä mukaisesti laadullisen tutkimuksen aineiston kriteerinä on määrän sijaan laatu. Myös aineiston otannassa harkinnanvaraisuus ajaa ohi sattumanvaraisuuden. Laadullisen tutkimuksen kannalta on oleellista, että tutkimuksen kohdehenkilöt sopivat siihen etukäteen määriteltyyn joukkoon, joilla on lähtökohtaisesti tutkimukseen liittyvää erityistietoa. Laadullisen tutkimuksen ongelmana on yleensä aineiston rajaaminen, sillä tutkimuksen aikana voi tuntua, että laadullinen aineisto ei lopu koskaan. Olennaista onkin pitää kiinni ennalta määritellystä tutkimusongelmasta ja lopettaa aineiston kerääminen siihen, kun uutta tutkimuksellista tietoa ei enää ilmaannu. (Eskola & Suoranta 2005, 18 - 19.)

Tutkimusprosessin aikana tutkijalla on aina vastuu tekemistään valinnoista. Tutkijan asema on usein ongelmallinen, koska ajatellaan, että tutkijan tulisi käsitellä tietoa mahdollisimman objektiivisesti. Perinteisesti tutkimuksen objektiivisuudella tarkoitetaan, että tutkija pyrkii havainnoimaan kohdettaan puolueettomasti ja sitä häiritsemättä ikään kuin puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta. Käytännössä täydellinen objektiivisuus ei kuitenkaan ole mahdollista. Riittääkin, että tutkija aktiivisesti tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa, eikä anna niiden vaikuttaa tutkimukseen liiaksi. Tutkinnallisen toiminnan lähtökohtana on kaikesta huolimatta uuden tiedon tuottamisen ohella riippumattomuus ja puolueettomuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen on haettu vaikutteita myös toimintatutkimuksen suuntauksesta. Toimintatutkimuksen lähestymistavassa keskeistä on pyrkimys vaikuttaa tutkimuskohteeseen tavalla tai toisella. Tutkijalla on täten aktiivinen ja tutkimukseen osallistuva rooli, jolloin perinteiset käsitykset objektiivisuudesta eivät päde toimintatutkimuksessa. (Eskola ym. 2005, 126 - 127.) Tässä tutkimuksessa toimintapainotteisuus perustuu kirjoittajan omaan työkokemukseen ja itse tehtyihin havaintoihin kohdeyritys Helsinki -filmi Oy:ssä, minkä johdosta kirjoittajan asettuminen puolueettomaan ja ulkopuoliseen asemaan on käytännössä mahdotonta.

4.1 Tutkimusaineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla henkilökohtaisesti Helsinki -filmi Oy:n työntekijöitä syksyn 2011 aikana. Haastattelu onkin yksi käytetyimmistä tavoista kerätä laadullista tutkimusaineistoa ja se sopii hyvin myös kvantitatiivisen aineiston keräämiseen. (Eskola ym. 2005, 85). Tutkimushaastatteluiden tavoitteena oli selvittää haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä sekä pyrkiä johdattelemaan haastateltavia tuomaan esiin omia kehitysehdotuksiaan. Haastateltaviksi valikoituivat harkinnanvaraisesti henkilöt, jotka omasivat tutkittavan ilmiön kannalta keskeistä erikoistietoa. Koska työssä tutkittava ilmiö keskittyi tarkasti rajattuun ja erityiseen kohderyhmään, harkinnanvarainen otos oli tutkimuksen kannalta käytännössä ainoa kyseeseen tuleva otantamenetelmä.

Tutkimuksen haastateltavia olivat sekä Helsinki -filmissä että konsernissa talousjohtajana toimiva Jorma Reinilä, Helsinki -filmissä kirjanpitäjänä toimiva Maria Routa sekä muun muassa Napapiirin sankarit ja Missä kuljimme kerran elokuvissa linjatuottajana toiminut Heidi Laitinen. Koska kirjoittaja itse työskentelee samassa konsernissa, olivat kaikki haastateltavat entuudestaan tuttuja. Haastatteluiden runkona toimi kyselymuotoinen luonnos, joka muokautui haastateltavalle sopivaksi. Muutoin haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia keskustelu- ja vuorovaikutustilanteita, kestoiltaan noin 40 minuuttia, jotka tallennettiin ääninauhurille myöhempiä analysointia varten. Haastatteluiden lisäksi laadullista aineistoa on kerätty esimerkiksi Suomen elokuvasäätiön artikkelikokoelmista, Helsinki -filmin sisäisistä talousraporteista ja -laskelmista sekä kirjoittajan omia henkilökohtaisia kokemuksia havainnoimalla.

4.2 Aineiston analyysi

Analyysillä tarkoitetaan tutkimuksen yhteydessä yleisestä käsityksestä poiketen aivan arkisia asioita, kuten aineiston lukemista huolellisesti, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja rakenteiden erittelyä ja niin edelleen (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Laadullisen aineiston analyysin päätarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tutkimuksellista tietoa. Analyysin pyrkimyksenä on aineiston tiivistäminen kadottamatta sen sisältämää informaatiota ja päinvastoin pyrkiä kasvattamaan informaation arvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielenkiintoista. Erityisesti analysointi on osoittautunut laadullisen aineiston vaikeudeksi, sillä ei ole olemassa mitään mekaanista kaavaa, jolla aineistosta saisi tuotettua yksiselitteisiä tulintoja ja näkemyksiä. On myös esitetty epäilyjä koko laadullisen tutkimustavan mahdollisuudesta tuottaa tieteellistä tietoa. (Eskola ym. 2005, 137.) Toisaalta, jos laadullisen tutkimuksen vapauden ja lukuisat avoimet vaihtoehdot osaa kääntää edukseen, aineiston analyysi antaa tutkijalle mahdollisuuden luoda täysin uusia polkuja ja tuoda esiin mielenkiintoisia näkökulmia tutkimustavoitteiden edistämiseksi (Saaranen-Kauppinen ym. 2006).

5 Talousohjaus Helsinki -filmi Oy:ssä

Helsinki -filmin päivittäinen talouden ohjaus on enimmäksä määrin yhtiön talousjohtajan ja toimitusjohtajan käsissä, mutta projektien kohdalla elokuvan tuottajalla on aina päävastuu talouden ohjauksesta ja erityisesti rahoituksesta. Tuottaja ei kuitenkaan osallistu esimerkiksi budjetointiprosessiin, vaan vastaa enemmänkin elokuvaideoiden myymisestä, rahoituksen hankkimisesta ja yhteydenpidosta sidosryhmien kanssa. (Routa 2011a) Elokuvan tuottaja on aina vastuussa rahoittajille ja tekee lopullisen päätöksen tuotannon aloittamisesta. Elokuvilla on usein myös useampia tuottajia, jolloin vastuuta jaetaan kaikkien kesken. Koska yhtiön toimitusjohtaja toimii lähes aina myös elokuvien tuottajana sekä tekee päätökset aloitettavista ja eteenpäin vietävistä projekteista, on hänellä erittäin suuri rooli yhtiön liiketoiminnan jokaisella osa-alueella.

Helsinki -filmissä hallituksen rooli projekteja koskeissa päätöksissä on varsin merkityksellinen, mikä olisi erittäin harvinaista monissa muissa yrityksissä. Vaikka Yellow Film & TV -konsernin emoyhtiöllä on omistuksensa perusteella paljon vaikutusvaltaa muihin konserniyrityksiin, Helsinki -filmin kohdalla vaikutus on käytännössä vain muodollinen, sillä yhtiön avainhenkilöt vaikuttavat myös emoyhtiön osakkaina ja hallituksen jäseninä. Muita taloudellisiin päätöksiin vaikuttavia sidosryhmiä Helsinki -filmissä ovat projektien ulkopuoliset rahoittajat, jotka esimerkiksi saattavat asettaa projektien rahoittamisen ehdoksi tiettyjä tulos- tai kannattavuustavoitteita. (Reinilä 2011.)

5.1 Projektin budjetointi

Helsinki -filmissä elokuvien budjetoinnista vastaa pääsääntöisesti linjatuottaja. Voikin sanoa, että linjatuottaja toimii tuottajan oikeana kätenä, jonka tehtävänä on ohjata ja seurata tuottajan hankkiman rahoituksen käyttöä. Ainoastaan pienissä tuotannoissa linjatuottajaa ei välttämättä tarvita ollenkaan, jolloin budjetista huolehtiminen on yleensä tuotantopäällikön vastuulla. Tavallisesti tuotantopäällikön tehtäviä ovat kuitenkin esimerkiksi kululivitysten ja ostolaskujen tarkastamiset sekä kuvausaikataulujen koordinointi. Helsinki -filmin tuotannoissa tuotantopäälliköt ja linjatuottajat tekevät kuitenkin paljon yhteistyötä ja tukevat toisiaan tehtävissään, joten mitään yksiselitteisiä tehtävänkuvauksia ei näillä rooleilla ole. (Laitinen 2011.)

Budjetti on talouden merkittävin ohjausväline myös elokuva-alalla. Budjetilla on suuri vaikutus siihen, miltä elokuva lopulta näyttää ja mitä kaikkea siihen sisältyy. Elokuvan budjetin luominen koostuu perusasioista, joka alkaa käsikirjoituksen purkamisella osiin. Käsikirjoituksen perusteella linjatuottajan on osattava arvioida kokonaisvaltaisesti projektista aiheutuvia

kustannuksia. Esimerkiksi näyttelijöiden palkoista, lavastuksesta, puvustuksesta ja jälkituotannosta aiheutuvat kustannukset on kaikki budjetoitava omille kustannuspaikoilleen ja nämä ovat vain pieni osa budjetin kokonaisuudesta. (Laitinen 2011.) Periaatteessa budjetoinnin pohjana on mahdollista käyttää jonkin toisen projektin budjettia, mutta käytännössä elokuva-tuotannot eroavat toisistaan niin paljon, ettei tällainen käytäntö ole kannattavaa. Linjatuotajana toimiminen ja elokuvan budjetin laskeminen vaatii vuosien käytännön kokemusta elokuvatuotannosta ennen kuin arviot oikeasti ovat luotettavia. Helsinki -filmin kiistaton vahvuus yhtiönä on, että tällaista kokemusta yhtiön henkilökunnalta ja tuottajaportaalta myös löytyy.

Elokuvan budjettia ei pyritä laskemaan mahdollisimman edulliseksi, sillä karu totuus alalla on, että pienellä budjetilla elokuva saa vähemmän ulkopuolista rahoitusta ja näkyvyyttä. Pienellä budjetilla laajan mielenkiinnon herättäminen sekä erityisesti ulkomaisten levityssopimusten hankkiminen onkin huomattavasti vaikeampaa. (Routa 2011a.) Yhtiön projektibudjetit ovat aina kustannusperusteisia. Kassavirtaperusteinen budjetointi ei toimi elokuvaprojektien kohdalla, sillä elokuvan tekeminen sitoo huomattavan paljon kassasta ulosmaksuja ennen elokuvan valmistumista. (Reinilä 2011.) Tästä syystä suurten projektien aikana Helsinki -filmin maksuvalmiutta koetellaan ja ilman muiden konserniyhtiöiden hetkellistä lainatukea yhtiö joutuisi ehkä jopa luopumaan suurista tuotannoistaan. Kustannusperusteista budjettia tukee lisäksi julkista tukea koskevat vaatimukset. Esimerkiksi Suomen elokuvasäätiö on kiinnostunut tietämään, että projektille myönnettyä tukea vastaan kustannukset ovat todella toteutuneet oikeissa vaiheissa suunnitelmien mukaan. Sen sijaan projektin kannattavuus on säätiölle varsinaisesti toissijainen asia.

5.2 Kustannusten kohdistaminen

Helsinki -filmin kustannuspaikkarakenne koostuu lähes 30:stä toiminnallisesta kustannuspaikasta (liite 1). Kustannuspaikkojen käyttöä ohjaa luokittelu, jossa kustannuspaikat on jaettu toimintojen mukaan neljään eri luokkaan: esituotanto, tuotanto, palkat ja kalusto. Käytännössä kustannuspaikkojen käytössä kaikista tärkeintä on erottaa esituotanto ja tuotanto toisistaan. Esimerkiksi palkkoja maksetaan usein jo elokuvan esituotantovaiheessa, mutta tällöin tulisi käyttää ainoastaan esituotannon kustannuspaikkoja, vaikka palkoja varten on myös omat kustannuspaikkansa. Erityisesti kustannusseurannan kannalta on tärkeää, että kulut tulevat kirjatuksi oikeille kustannuspaikoille alusta lähtien, sillä Suomen elokuvasäätiön tukihakemuksissa ja -selvityksessä jokainen kustannuspaikka budjetoidaan omana tulosityksikkönään. (Routa 2011a.) Helsinki -filmin kustannuspaikkarakenteen pääluokat ovat jotakuinkin samat kuin elokuvasäätiön mallin mukaisessa kustannusarviossa (liite 2), mutta esimerkiksi kustannuspaikkojen numerointi on aivan toisenlainen, mikä joskus saattaa aiheuttaa sekaannusta, kun elokuvan kuluja tilitetään säätiölle.

Projektista aiheutuvat kustannukset on aina kohdistettava projektille. Elokuvatuotannossa projektille kohdistettavia kustannuksia ovat kaikki elokuvan hankkimisesta ja valmistamisesta aiheutuneet kulut, kuten materiaalit ja ulkopuoliset palvelut (SES 2006, 2 - 4). Tyypilliset materiaaliostot liittyvät esimerkiksi kuvauskaluston tai lavastusmateriaalin hankintoihin ja ulkopuolisia palvelun tarjoajia ovat puolestaan esimerkiksi itsenäisinä yrittäjinä toimivat kuvaajat, äänittäjät ja esiintyjät. Myös työntekijöiden palkat on kohdistettava projekteille. Helsinki-filmissä projektihenkilöstön palkat lasketaan ja kohdistetaan jokaisen työntekijän henkilökohtaisen tuntiseurannan perusteella, ellei sopimuksessa ole sovittu esimerkiksi päivä- tai kuukausikohtaisesta korvauksesta. Yhtiön vakituiset työntekijät työskentelevät usein monien projektien parissa samaan aikaan, joten heidän erityinen velvollisuutensa on jakaa kuukausittainen työaikansa realistisessa suhteessa eri projekteille.

Elokuvasäätiön tukiohjeissa hyväksytään tietty määrä projektille laskennallisesti kohdistettavia menoja. Nämä menot ovat niin sanottuja sisäisiä kustannussiirtoja, joihin voidaan sisällyttää oman kaluston käyttökorvauksena enintään 60 % käyvistä vuokrahinnoista, ennalta sovittu määrä tuotantoyhtiön kiinteitä palkkoja sekä enintään 5 % tuotantobudjetista välillisiä hallintokuluja. Siirrot eivät saa ylittää todellisia kustannuksia ja ne on kyettävä projektikohtaisesti selvittämään. (SES 2006, 4.) Näihin ohjeisiin vedoten myös Helsinki-filmissä sisällytetään elokuvien budjetteihin tietty määrä laskennallisesti kohdistettavia menoja. Näin esimerkiksi yhtiön oman kaluston käyttö, tuottajan palkka ja hallinnolliset kulut tulevat huomioiduksi projektikohtaisesti ilman, että niiden aiheutumista tarvitsee erikseen selvittää säätiölle elokuvan tilitysvaiheessa.

5.3 Projektiseuranta ja raportointi

Elokuvap projektien tuotot muodostuvat yleensä muutamista isoista myynneistä ja tukieristä. Tuottojen seuraaminen on yksinkertaista, sillä ne perustuvat sopimuksiin, joiden eräpäivät tiedetään hyvissä ajoin ennakoon. Sen sijaan kustannuksia on seurattava säännöllisesti, sillä projektien kulupuoli elää jatkuvasti, kun kustannuksia kertyy lukuisista erisuuruisista ja eri aikaan maksetuista lähteistä. Käynnissä olevien projektien kustannus seuranta päivitetään yhtiössä taloushallinnon toimesta noin kerran kuukaudessa. Yleensä projektin kustannuksia valvova linjatuottaja tai tuotantopäällikkö kuitenkin pitää taustalla omaa seurantaansa, joka perustuu taloushallinnon toimittamaan kirjanpidon pääkirjaan. Ongelmana on, että kustannus seuranta tai pääkirja tuskin koskaan sisältää kaikkia kuluja lähimenneisyydestä, mikä voi aiheuttaa sekaannuksia. Esimerkiksi ostolaskut kirjataan reskontraan noin viikon viiveellä laskun saapumisesta, mikä kuluu laskun tarkastamisessa ja hyväksymisessä. Koska taloushallinto ei voi tietää kaikkea elokuvaprojektien tulevista kustannuksista, todellinen vastuu kustannuksista on aina projektin linjatuottajalla. (Routa 2011a.) Kustannus seurannan päivitys tehdään vain kerran kuukaudessa siksi, että projektien palkat maksetaan kerran kuukaudessa 25. päi-

vänä, jonka jälkeen ne tuodaan kirjanpitoon. Palkat muodostavat suuren osan projektin kustannuksista ja ilman viimeisimpiä palkkakuluja ei kustannusseuranta kerro koko totuutta projektin taloudellisesta tilanteesta.

Seurannan ajantasaisuus on osoittautunut ongelmalliseksi esimerkiksi Missä kuljimme kerran - tuotannon aikana. Koska kyseessä oli erittäin suuri tuotanto, kuluja tuli jatkuvasti lisää, eikä seuranta tästä johtuen pysynyt perässä. Yhdessä kuukaudessa kuluja saattoi kertyä yllättäen niin paljon, että tietylle kustannuspaikalle budjetoitu summa ylittyi. (Laitinen 2011.) Näin saattoi käydä yksinkertaisesti siitä syystä, ettei kaikkia kuluja osattu kirjausvaiheessa kohdistaa oikeille kustannuspaikoille. Kun kustannusseuranta sitten kuunvaihteen jälkeen päivitettiin, oli yllätys suuri. Siirtoja kustannuspaikalta toiselle on tietenkin aina mahdollista tehdä, mutta suuren projektin aikana kirjanpidon tositteita kertyy kuukaudessa niin paljon, että siirtojen tekeminen on työläämpää ja hitaampaa kuin jos virhe olisi esimerkiksi huomattu kaksi viikkoa aikaisemmin. Lisäksi kustannusseurannan ylläpitämistä on vaikeuttanut Helsinki - filmissä jokaisen kuun vaihteessa tehtävä tilinpäätös. Kuunvaihteesta johtuvat kiireet ja velvollisuudet muiden konserniyhtiön talouden hoitamista kohtaan ovat aiheuttaneet yhtiön taloushallinnossa kapasiteettipulan, jolloin aika ei yksinkertaisesti riitä kaiken tarvittavan informaation tuottamiseen. (Routa 2011a.)

Konsernitasolla kaikista Helsinki -filmin päättyneistä projekteista tehdään yleensä kerran vuodessa kattava yhteenveto, jossa vertaillaan tuloslaskelman ja tunnuslukujen perusteella projektien volyymeja, tuottoja ja kannattavuutta. Lisäksi käynnissä olevien projektien kannattavuutta ja tulevia kassavirtoja seurataan tarkemmin yleensä emoyhtiön hallitusten kokousten yhteydessä, joita konsernissa järjestetään keskimäärin neljännesvuosittain. Koko konserninen talouden hallinnan yhteinen tavoite on, että tulosekehitys on hallittu sekä ennusteiden mukainen. (Reinilä 2011.)

5.4 Tietojärjestelmät

Helsinki -filmi on vuodesta 2004 lähtien käyttänyt taloushallinnossa pääsääntöisesti Visma Software Oy:n kehittämää Nova-ohjelmistoa. Ohjelmisto tarjoaa ratkaisuja perinteisestä kirjanpidosta ja reskontrahoidosta alkaen yrityksen kokonaisvaltaiseen toiminnanohjaukseen. Laajasta valikoimasta huolimatta konsernin ja Helsinki -filmin käyttämät moduulit Novassa rajoittuvat kirjanpitoon, osto- ja myyntireskontraan, laskutukseen ja palkanlaskentaan. Novan käyttöliittymä on hieman vanhanaikainen ja kankea. Tästä johtuen kirjausten tekeminen ja kokonaisuuden hallitseminen vaatii valtavasti sellaista näpyttelytyötä, jonka jossain toisessa järjestelmässä voisi varmasti hoitaa yksinkertaisemmin ja luontaisemmin. Myöskään erilaisten raporttien luominen ei ole Novan vahvin ominaisuus. Novasta tulostettavat raportit kun usein ovat vain pakollisia tuloslaskelmia, taseita tai pääkirjoja, jotka kuuluvat jokaisen ohjelmiston

perusominaisuuksiin. Toisaalta Novan etuna on sen hyvä muokkautuvuus moniin eri tilanteisiin sekä erityisesti soveltuvuus yhtiön vaatimuksiin projekti- ja kustannuspaikkakohtaisesta kirjanpidosta.

Elokuvien budjetoinnissa Helsinki -filmissä käytetään yhdysvaltaisen Entertainment Partners -yhtiön Scheduling and Budgeting -ohjelmistoa. Ohjelmisto on suunniteltu helpottamaan elokuvan budjetointia, jossa se toimii varsin hyvin erityisesti käsikirjoituksen purkuvaiheessa (Laitinen 2011). Ohjelmistossa ei esimerkiksi tule helposti inhimillisiä kaavavirheitä, mutta toisaalta projektin joustavaan kustannusseurantaan ohjelmisto ei kuitenkaan kykene. Osaltaan tämä johtuu rajoittuneista käyttöoikeuksista, sillä ohjelmiston lisenssi on kallis ja se on hankittu vain muutamille budjetoinnista vastaaville työntekijöille. Koska käyttöoikeus on vain näillä henkilöillä, ovat he ainoita, jotka kykenisivät ylläpitämään kustannusseurantaa. Ohjelmisto ei ole myöskään yhteensopiva Novan kanssa, joten ainoa tapa ylläpitää seurantaa olisi näpytellä ohjelmistoon kuluja pääkirjasta. Tällainen toimintatapa ei ole käytännössä mahdollista, sillä käyttöoikeudet omistava linjatuottaja on kuvausten aikana niin kiireinen, ettei hänellä ole aikaa keskittyä pelkästään lukumääräisen tiedon syöttämiseen. (Routa 2011a.)

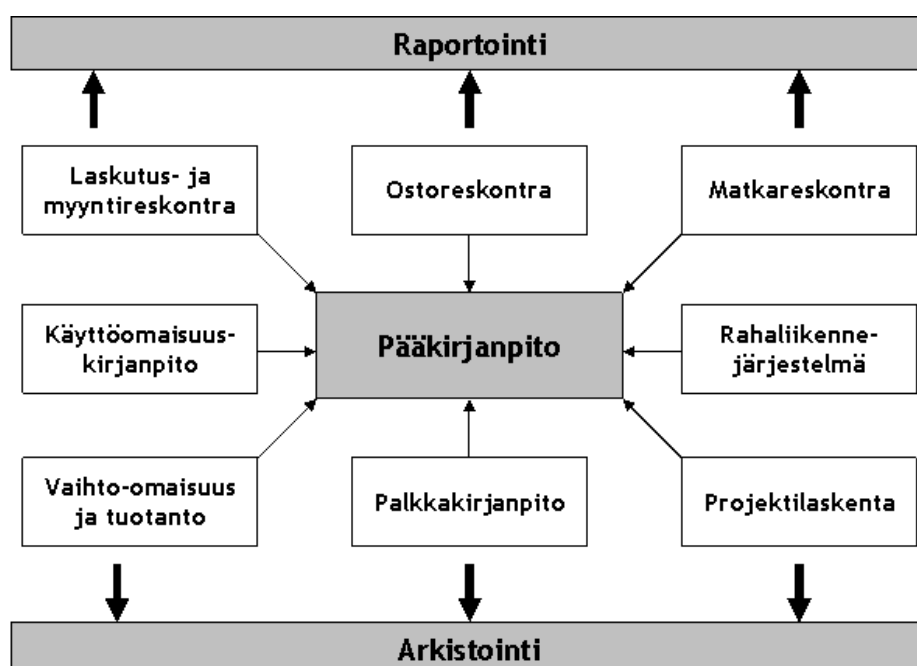
Konsernilla on myös käyttöoikeudet budjetointi- ja ennustetarpeisiin ratkaisuja tarjoavaan Talgraf -ohjelmistoon. Ohjelmiston kehittäjän mukaan Talgraf hyödyntää automaattisesti kirjanpito-ohjelman laskentakohteita ja saldoja, eli käytännössä ohjelmistolla pystyisi joustavasti päivittämään erilaisia seurantoja ja luomaan uusia ennusteita. Kehittäjän mukaan ”Talgraf Budjetoinnin käyttö on helppoa ja reaaliaikaista kaikilla tasoilla”. (Talgraf Oy 2011.) Ohjelmiston käyttö ei ole kuitenkaan käytännössä osoittautunut niin helpoksi kuin puheet antaisivat ymmärtää. Esimerkiksi budjetin syöttäminen ohjelmistoon onnistuu, joskaan sekään ei ole kaikista yksinkertaisinta, mutta toteutumien hakeminen Novan kirjanpidosta on tuottanut paljon päänvaivaa. Toistaiseksi Talgrafin käyttö on jäänyt yhtiössä vain kokeiluasteelle, eikä mitään todellista hyötyä ohjelmistosta ole ollut. (Routa 2011a.)

Talouden ohjaukseen liittyen perinteinen Excel-taulukkolaskenta on kuitenkin eniten käytetty ohjelmisto koko konsernissa. Rahoituslaskelmat, budjetit, kustannusseurannat ja monet muut laskelmat tehdään usein Excel-taulukoissa. Excel soveltuukin melko hyvin yksinkertaisten liiketoiminnan ja taloushallinnan prosessien hallintaan silloin, kun käyttäjiä ei ole monia eikä tietomäärä ole massiivinen. Tällöin Excelin toiminnallisuus, joustavuus ja edullisuus ovat ehdottomia vahvuuksia. Ongelmat tulevat kuitenkin vastaan viimeistään monien henkilöiden käyttäessä samaa Excel-taulukkoa, sillä mitä enemmän käyttäjiä taulukolla on, sitä suurempi on virheiden vaara. Excel-osaaminen on myös Helsinki -filmissä monen kirjavaa, jolloin tiedon tai tarkkavaisuuden puutteesta seuranneet inhimilliset virheet Excelin käytössä saattavat helposti vääristää koko laskelman. Pelkästään jonkun toisen tekemän taulukon ymmärtäminen saattaa tuottaa vaikeuksia, jos oma kokemus Excelin käytöstä on vähäinen.

Ajan- ja resurssienhallintaa varten konsernissa on käytössä Hammer -ohjelmisto, koska konsernilla on paljon esimerkiksi sellaista kuvaus- tai editointikalustoa, joita käytetään kaikissa tuotannoissa yhtiöstä riippumatta. Tällaisen kaluston tai muun resurssin varaamisessa Hammerista on suuri apu, kun se halutaan tehdä tietylle projektille ja määrättyyn aikaan. Myös toisen konserniyhtiön työntekijät voivat yhtä hyvin olla resursseina ja raportoida tehdystä työstään Hammerissa. Jos esimerkiksi emoyhtiön työntekijä tekisi töitä Helsinki -filmin projektille, työntekijän tarvitsee vain kirjata projektin tunnit Hammeriin, jolloin emoyhtiöllä on selkeä peruste sisäisesti laskuttaa Helsinki -filmiä. Hammerin käyttö siis perustuu siihen, että se tekee konsernin sisäisestä laskutusprosessista perustellumpaa ja huomattavasti kevyempää. (Reinilä 2011.)

5.5 Taloushallinto

Lahti ym. (2008, 14) mukaan taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla yritys seuraa taloudellisia tapahtumiaan siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmille. (kuvio 5) Helsinki -filmin taloushallinto toimii yhden kirjanpitäjän ja talousassistentin voimin, joiden johtamisesta vastaa konsernin talousjohtaja. Yhtiön kirjanpito tehdään kokonaisuudessaan näiden henkilöiden toimesta, kuten jo johdannossa viitattiin. Käytännössä taloushenkilökunta työskentelee konsernin (kuvio 1) emoyhtiön alaisuudessa ja heidän työpanos kohdistuu myös muille yrityksille. Työtilanteen ja työaikaseurannan mukaan talousosaston henkilöstökuluja kohdistetaan kuitenkin realistisesti Helsinki -filmin projekteille.



Kuvio 5: Esimerkkejä taloushallinnon prosesseista (Lahti ym. 2008, 17)

5.5.1 Osto- ja myyntilaskuprosessi

Ostolaskuprosessin päävaiheet ovat ostotilaus, ostolaskun maksu ja pääkirjanpidon kirjaus. Myyntilaskuprosessissa vaiheet ovat tilaus, laskutus, maksusuoritus ja pääkirjanpidon kirjaus. Olennainen osa molemmissa prosesseissa on reskontran hallinta, joka helpottaa tuntuvasti yrityksen maksuvalvontaa. (Lahti ym. 2008, 15.) Kun reskontrajärjestelmään kirjataan jokainen osto- ja myyntitapahtuma, on huomattavasti helpompaa ja nopeampaa tarkastaa, onko kaikki sopimusten mukaiset laskutukset tehty tai koska seuraavat maksettavat laskut erääntyvät. Varsinkin projektien ostolaskuprosessi työllistää paljon taloushallintoa Helsinki -filmissä, sillä tuotantojen aikana laskuja tulee päivittäin kymmeniä useilta eri toimittajilta. Yhtiössä käsitellään sekä osto- että myyntilaskuprosessissa laskuja paperimuodossa.

Helsinki -filmissä ostolaskujen kirjaus tehdään käsin Nova -reskontrajärjestelmään. Tätä ennen laskujen on täytynyt käydä läpi hyväksymiskierros. Jos ostolasku kohdistuu tietylle projektille, eikä esimerkiksi yleisiin hallintokuluihin, ensimmäiseksi laskun tarkastaa projektin linjatuottaja tai tuotantopäällikkö. Tarkastamisen jälkeen on asiaan kuuluvaa, että yhtiön toimitusjohtaja tai talousjohtaja antaa varsinaisen hyväksynnän laskun maksamiselle. Lisäksi yhtiössä on tapana, että laskun tarkastaja vastaa laskun tiliöinnistä, jolloin taloushallinnon ei tarvitse arvailla mille tilille ja kustannuspaikalle lasku tulisi kohdistaa. Reskontrajärjestelmä mahdollistaa yritysten tietojen tallentamisen toimittajaluetteloon, mikä nopeuttaa laskujen kirjaamista seuraavalla kerralla. Laskun tiliöinti kirjataan jo reskontraan kirjausvaiheessa, jolloin lasku on helposti vietävissä suoraan kirjanpitoon ilman muita kirjaustoimenpiteitä.

Helsinki -filmin ostolaskuprosessi on kankea, vanhanaikainen ja ennen kaikkea virhealtis. Ison elokuvaprojektin aikana yhtiö saattaa saada päivässä kymmeniä paperilaskuja summiltaan kymmenistä euroista kymmeniin tuhansiin euroihin. Hitaus on hyväksymiskierroksen yksi huono puoli, mutta suurempi vaara on, että paperilaskut katoavat tai unohtuvat pinoihin kierron aikana. Kun laskua lopulta pääsee syöttämään reskontraan, työn tekeminen on hidasta ja tarkkuutta vaativaa, jos kasassa on kymmeniä laskuja käsiteltävänä. Tässä kohtaa suurin riski on näppäilyvirhe esimerkiksi tilinumeron, summan tai eräpäivän kohdalla.

Helsinki -filmin myyntireskontra- ja laskutusprosessi ovat huomattavasti ostolaskuprosessia kevyempiä. Tämä johtuu siitä, että elokuvien laskutukset sovitaan aina hyvissä ajoin ja ne kohdistuvat vain muutamille merkittävälle tahoille. Voi olla niinkin, että yhtä elokuvaa kohden laskutuksia ei ole kymmentä enempää. Myyntilaskujen summat ovat puolestaan huomattavasti suurempia kuin ostolaskuissa, yleensä kymmeniä tuhansia euroja. Taloushallinnon resursseja laskutus- ja myyntireskontraprosessi vie kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin ostolaskujen käsittely. (Routa 2011a)

5.5.2 Matka- ja kululaskuprosessi

Matka- ja kululaskuprosessin kustannukset muodostuvat käytännössä siitä, kun yrityksen työntekijät tekevät itse työhönsä liittyviä matkoja tai kuluhankintoja, joista he ovat oikeutettuja saamaan korvauksia. Yleisimpiä matkakustannusten korvauksia Suomessa ovat kilometrikorvaukset ja päivärahat, jotka määritellään laissa verovapaiksi ja joiden enimmäismäärät verohallinto vahvistaa vuosittain. Muita tyypillisiä työntekijöille kulukorvauksina korvattavia menoja ovat esimerkiksi hotelliyöpymiset, neuvottelukulut ja monet muut matkakulut. Monesti työntekijät tekevät hankinnat ensin omalla kustannuksella, mutta tapauskohtaisesti voidaan sopia esimerkiksi yrityksen luottokortin käyttämisestä. (Lahti ym. 2008, 93.) Työntekijän on tärkeää muistaa, että korvauksia vastaan on aina muistettava toimittaa kuluja vastaavat kuitit ja tositteet taloushallinnolle.

Helsinki -filmin kululaskuprosessin toimivuudella on iso merkitys erityisesti tuotantojen kuvausvaiheessa. Yhtiössä on tapana, että kuvauksien aikana useille tuotantoryhmän jäsenille maksetaan tuotantopäällikön hyväksynnällä tilisiirtona sovittu summa kuluennakkoa, jota vastaan on myöhemmin toimitettava kulutilitysmuotoinen selvitys hankinnoista kuitteineen (Laitinen 2011). Ostolaskujen tapaan myös kulutilitys tarkastetaan ja hyväksytetään ennen kuin taloushallinto kirjaa sen kirjanpitojärjestelmään. Kuluennakkokäytäntö on käytössä, koska työntekijät tekevät kuvausten aikana usein niin kalliita materiaalihankintoja, joita kenenkään ei voida olettaa tekevän ensin omalla kustannuksellaan. Kuluennakon käytöstä poiketaan yleensä ainoastaan siinä tapauksessa, jos on tehtävä joitakin erityisiä hankintoja tai esimerkiksi lentomatkojen varauksia, jotka itsessään saattavat vaatia yhtiön luottokortin käyttämistä tai jos luottokortin käyttäminen on muuten turvallisempi vaihtoehto. Yhtiöllä on myös pieni käteiskassa sellaisia tilanteita varten, joissa tilisiirron suorittaminen olisi liian hidas tapa kuluennakon maksamiselle.

Taloushallinnolle olisi tärkeää luotettavan kuluennakkoseurannan kehittäminen. Elokuvatuotantojen aikana Helsinki -filmillä saattaa enimmillään olla avoimena kymmeniä kuluennakkoja, mikä käytännössä tarkoittaa, että työntekijät ovat yhtiölle velkaa niin kauan kuin he tilittävät kulunsa. Joskus myös yhtiö jää velkaa työntekijöilleen, kun ennako ei olekaan riittänyt. Jälkimmäisessä tilanteessa ongelma ei ole samankaltainen, sillä työntekijät lähes poikkeuksetta muistavat itse ilmoittaa, jos heillä on vielä saamisia yhtiöltä. Sen sijaan, jos työntekijät ovat jääneet velkaa, eikä yhtiö itse huomaa sitä nopeasti, on rahan takaisin periminen aina hankalampi prosessi. Huomionarvoista on myös se, että maksetut ennakot vaikuttavat projektin tulokseen usein pitkällä viiveellä. Kun ennako maksetaan, se kirjataan taseen siirtyviin eriin ja puretaan vasta kulutilityksen kirjausvaiheessa. Tämä tulee huomata esimerkiksi elokuväsäätiön tuotantotuen välitalitysvaiheessa, sillä joskus voi mennä useampia viikkoja ku-

vausten päätyttyä ennen kuin projektin työryhmä on tilittänyt kaikki kulunsa. Näistä syistä johtuen on välttämätöntä, että kuluennakkoseurantaa pidetään jatkuvasti ajan tasalla sekä tuotantopäällikön että taloushallinnon toimesta.

5.5.3 Palkkahallinto

Palkkojen maksaminen on yksi organisaation vastuullisimmista tehtävistä, koska erityisesti työntekijöille palkanmaksun oikeellisuus on kaikki kaikessa. Henkilöstökulut muodostavat myös suuren osuuden yrityksen tuloslaskelman kuluista, joten palkkahallinnon toimivuus on yrityksellekin tärkeää. Itse palkka muodostuu yrityksen ja työntekijän välisen sopimuksen mukaisesta korvauksesta, joka voi olla esimerkiksi kuukausi-, tunti- tai urakkaperusteinen. Palkanmaksun yhteydessä yritys kirjaa kirjanpitoonsa työntekijöille maksetut palkat sekä niistä tehtävät pidätykset. Pidätysten taustalla on työnantajan vastuut, joihin kuuluvat ennakonpidätysten ja sosiaaliturvamaksujen suorittaminen verohallinnolle sekä erinäisten vakuutusmaksujen maksaminen vakuutusyhtiöille. Lisäksi työnantajan on huomioitava erilaiset veronalaiset luontoisetuudet sekä verovapaat kustannusten korvaukset. Pidätysten ja työnantajamaksujen osuudet määräytyvät palkan mukaan ja niiden suuruudet vahvistetaan vuosittain useimmiten valtion tai verohallinnon toimesta. (Tomperi 2010b, 88 - 89.) Koska palkkahallinto on paljon aikaa vievä prosessi ja vaatii erityistietoa monista lainsäädännön alaisuuksista, ovatkin monet yritykset ulkoistaneet palkkahallintonsa alaan erikoistuneille toimijoille.

Helsinki -filmin palkkahallinto on täysin yhtiön omissa käsissä. Tämä tietää taloushallinnolle suurta työmäärää varsinkin elokuvien kuvauksien aikana, jolloin palkansaajien määrä nousee hetkellisesti useilla kymmenillä. Lisäksi elokuvatyöntekijöiden palkat sisältävät laajan kirjon erilaisia korvauksia palkkahallinnon alalta. Esimerkiksi näyttelijöille maksetaan usein peruspalkan lisäksi muun muassa tekijänoikeuskorvauksia, päivärahoja, kilometrikorvauksia, ateriakorvauksia sekä erillisiä kertakorvauksia harjoitus- tai valmistelupäivistä. Erityisesti tekijänoikeuskorvaukset ovat luovan alan oma erikoisuutensa, mutta niihin ei ole kuitenkaan tässä opinnäytetyössä tarkoitus syventyä. Erilaisten korvausten ja erikoisuuksien johdosta Helsinki -filmin palkkakirjanpidossa on käytettävä lukuisia eri palkkalajeja ja -tilejä sekä kustannuspaikkoja palkkojen kirjaamisen yhteydessä. Erityisesti palkkakirjanpidossa Nova -järjestelmä on osoittanut parhaat puolensa, sillä järjestelmän muokattavuus ja joustavuus tulevat parhaiten esiin silloin, kun käsiteltävänä on paljon monenlaista tietoa.

6 Kehitysehdotukset

Työn tavoitteena oli esittää konkreettisia ehdotuksia case-yritys Helsinki -filmi Oy:lle projektien talousohjauksen kehittämiseksi. Kehitettävää on varmasti monessakin asiassa, mutta tässä työssä pyrkimyksenä oli pääasiasiallisesti keskittyä siihen, mikä kehittää elokuvaprojektien

talousohjauksen menetelmiä ja kuinka taloushallinnossa niihin voidaan vaikuttaa. Koska Helsinki -filmin liiketoiminta on kokonaisvaltaisesti projektipainotteista, monet yleisetkin talouden ja taloushallinnon prosessit vaikuttavat projektien kulkuun. Myös esimerkiksi yhtiön tietojärjestelmät ja projektien kustannusseuranta osoittautuivat olevan avainasemassa talouden ohjauksen kehittämisessä. Tutkimuksen tuloksena syntyikin muutamia hyviä kehitysajatuksia, joihin seuraavaksi perehdytään kohta kohdalta.

6.1 Projektikohtaiset laskelmat

Projektien budjetointiprosessia varten yhtiö tarvitsee oikeasti toimivan ja hyödyllisen ohjelmistoratkaisun. Nykyisin käytössä oleva Scheduling and Budgeting toimii hyvin linjatuottajan ja tuotantopäälliköiden käytössä budjetin laskemisvaiheessa, mutta toteumien seurannassa siitä ei ole hyötyä. Tästä syystä elokuvien kustannusseurantoja ylläpidetään ainoastaan Excel-taulukoiden avulla, mikä tietää miljoonaluokan budjeteissa loputtomasti ylimääristä näpyttelytyötä taloushallinnolle. Vaikka toteumien tuominen kirjanpidosta Exceliin onnistuu, on budjetti aina peräisin toisesta lähteestä, minkä takia vertailuarvot ja toteumat eivät automaattisesti kohdata toisiaan. Tällaisessa toimintatavassa tarvitaan paljon ylimääristä käsityötä, jonka ongelmana ovat myös kaava- ja näppäilyvirheet, joiden huomaaminen saattaa viedä paljonkin aikaa. Helpotus budjetointiprosessiin voisi olla Nova-ohjelmistoperheeseen kuuluva budjetointimoduuli. Nova-budjetoinnin ehdoton etu olisi sen yhteensopivuus taloushallinnon nykyisten moduulien kanssa sekä mahdollisuus luoda ja seurata budjetteja projektien ja kustannuspaikkojen tarkkuudella. Lisäksi ohjelmiston kehittäjän mukaan Nova-budjetoinnissa budjetti olisi myös mahdollista tuoda Excel-taulukosta, mikä ainakin teoriassa mahdollistaisi myös Scheduling and Budgeting -ohjelmiston käyttämisen budjetin luomisessa (Visma Software Oy 2011).

Tällä hetkellä Helsinki -filmin projektien kustannusseurantaa ja kaikkea kirjanpidon apulaskentaa tehdään elokuvasektin selvityksiä varten, vaikka todellisuudessa pääpainon ei pitäisi olla ainoastaan kustannusten seuraamisessa. Projektien kustannusperusteisia laskelmia kuitenkin käytetään yhtiön sisäiseen maksuvalmiuden seurantaan, vaikka on selvää, että laskelmat eivät kerro luotettavasti koko totuutta. Nykyiset seurantamenetelmät eivät siis ole riittäviä ja yhtiössä olisi jatkuvasti suuri tarve ylläpitää kahta eriluontoista seurantaa, joista toinen olisi projektien kustannusperusteinen seuranta ja toinen maksuvalmiutta korostava seuranta rahoitusta silmällä pitäen. Tutkimuksessa tuli vahvasti ilmi, että nykyisillä henkilöstöresursseilla ja projektimäärillä taloushallinnon kapasiteetti ei kuitenkaan yksinkertaisesti riitä tuottamaan tarpeeksi tietoa sekä sisäisen että ulkoisen laskentatoimen tarpeisiin. Edellisessä kappaleessa esiintunut ohjelmistoratkaisu projektien budjetointiin ja kustannusseurantaan voisi olla, jos ei muuta, niin ainakin ensimmäinen yritys kapasiteettipulan helpottamiseen. On kuitenkin todennäköistä, että lähitulevaisuudessa konsernissa joudutaan myös harkitsemaan lisähenkilökunnan palkkaamista taloushallintoon.

6.2 Kustannusten kohdistaminen

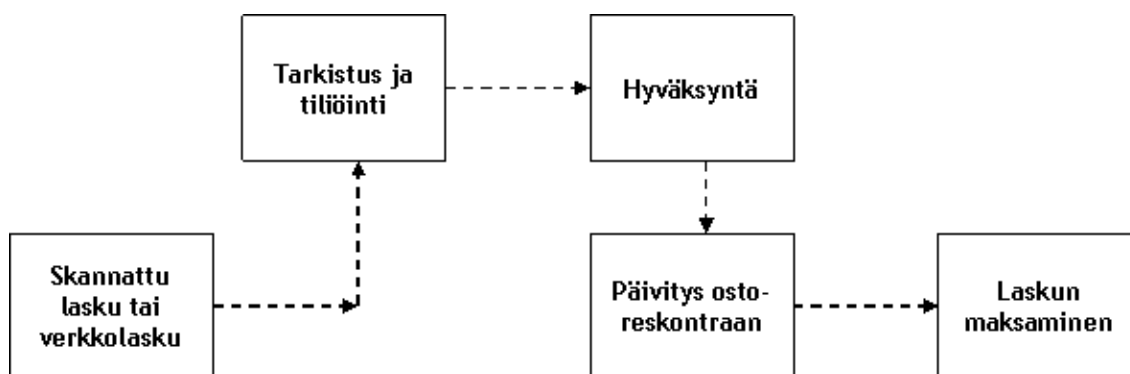
Kustannusten kohdistuminen projekteille sekä oikeille kustannuspaikoille ja tileille on tärkeää projektin jokaisessa vaiheessa. Kustannusten kohdistamisesta vastuussa on linjatuottaja tai tuotantopäällikkö, joka tarkastaa ostolaskut ja tilitykset sekä toimittaa projektityöryhmän palkanmaksutiedot taloushallinnolle. Jokaisessa tämänkaltaisessa tositteessa tulisi aina olla tarkastajan toimesta tiliöinti, eli kustannuspaikka ja tili, jonka perusteella tosite kirjataan kirjanpitoon. Yhtiössä olisi tärkeä lisätä yhteistyötä ja kommunikaatiota taloushallinnon ja projektin johdon välillä. Isoihin projekteihin saatetaan palkata tuotantopäälliköitä, jotka eivät kuulu yhtiön vakituiseen henkilökuntaan, jolloin taloushallinnon tulisi heti käydä läpi heidän kanssaan yhtiön tiliöintikäytännöt. Tässä kohtaa ei riitä, että tyydytään toimittamaan yhtiön tilikartta ja sanotaan, että näitä käytetään. Tuotantopäällikön on selkeästi ymmärrettävä, että tiliöinti on aina tehtävä ja silloin on tiedettävä, mikä ero on esimerkiksi kuvauspalveluiden ja kuvauskaluston kustannuspaikoilla.

Helsinki -filmin kustannuspaikkarakenne on alun perin syntynyt Suomen elokuvasäätiön tilityslomakkeiden pohjalta, koska elokuvien tilitysvaiheessa tuotantoyhtiön on joka tapauksessa esitettävä toteumat elokuvasäätiön kustannuspaikoilla. Vuosien saatossa elokuvasäätiön kustannuspaikat ovat kuitenkin muuttuneet, mutta Helsinki -filmissä on jatkettu vanhalla kaavalla. Opinnäytetyön liitteet 1 - 2 osoittavat, miten kustannuspaikat nykyään eroavat toisistaan. Kirjoitushetkellä elokuvasäätiön kustannuspaikat on numeroitu välille 01 - 21 ja vastaavasti Helsinki -filmin välille 11 - 57. Määrällisesti mitattuna Helsinki -filmillä on käytössään 7 kustannuspaikkaa enemmän, mikä selittyy sillä, että Helsinki -filmi käyttää palkoissa erillisiä kustannuspaikkoja. Vaikka nimellisesti monet kustannuspaikat ovat samoja, aiheuttavat erot silti sekaannuksia ja turhaa työtä tilitysvaiheessa, kun lomakkeissa kulut on esitettävä säätiön kustannuspaikoilla. Jonkinlainen auttava ratkaisu kustannuspaikkarakenteeseen olisi tärkeä saada, vaikka onkin selvää, ettei kustannuspaikkojen määrästä haluta karsia. Kuitenkin yhtiö voisi harkita esimerkiksi kustannuspaikkarakenteen yhdenmukaistamista muilta osin, mutta palkkojen kustannuspaikat pysyisivät yhä omana selvästi erottuvana luokkana.

6.3 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinnon sähköistäminen ja ennen kaikkea ostolaskujen sähköinen vastaanotto tai skannaaminen olisivat varmasti keinoja, jotka toisivat helpotusta Helsinki -filmin nykyisiin taloushallinnon prosesseihin. Esimerkiksi, jos koko ostolaskuprosessi olisi hyväksynnästä alkaen sähköinen, se toisi nopeutta, vähentäisi virheitä ja laskujen häviämiseltä välttyttäisiin kokonaan. Etenkin hyväksymiskierrokseen sähköiset laskut toisivat merkittävästi lisää joustavuutta, kun laskujen tarkastaja pääsisi näkemään ja hyväksymään laskut vaikka maailman toi-

selta laidalta web-pohjaisen järjestelmän kautta (kuvio 6). Myös matkakulujen tilittämiseen, mikä on Helsinki -filmissä suhteellisen kevyt prosessi, sähköinen järjestelmä soveltuisi varmasti erittäin hyvin. Matkalaskuja varten uusissa sähköisissä taloushallinnon järjestelmissä on olemassa esimerkiksi valmiina laskureita, jotka mahdollistavat päivärahojen automaattisen laskemisen paikka- ja aikatietojen perusteella (ProCountor International Oy 2011).



Kuvio 6: Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti ym. 2008, 51)

Sähköiset laskut ja tositteet ovat myös arkistoinnin kannalta ylivertaisia paperisiin nähden. Suomessa edellytetään että liiketapahtumia koskeva kirjanpitoaineisto on säilytettävä vähintään 6 vuotta sen vuoden lopusta lukien, jonka aikana tilikausi on päättynyt (KPL 2:10). Tämä tarkoittaa paperisina tositteina kymmeniä mappeja, jotka vaativat oman arkistointitilansa ja toisaalta tarpeen vaatiessa oikean tositteen etsiminen vuosien takaa on huomattavasti hitaampaa ja työläämpää kuin mitä se olisi sähköisessä järjestelmässä. Lakisääteisesti ainoa paperisesti säilytettävä taloushallinnon asiakirja on tasekirja, jolloin muu kirjanpitomateriaali voidaan arkistoida sähköisesti (Lahti ym. 2008, 167). Sähköisellä arkistoinnilla olisi siis mahdollista saavuttaa myös kustannussäästöjä, sillä tällä hetkellä Helsinki -filmin taloushallinnon tositteita joudutaan säilyttämään erikseen tarkoitusta varten vuokratussa varastossa.

On vaikea nähdä, että yhtiön nykyistä kulutilitysjärjestelmää voisi sähköistää samalla tavalla kuin monia muita taloushallinnon prosesseja. Työntekijöiden kulutilitykset saattavat sisältää liitteinä useita kymmeniä yksittäisiä ostokuitteja, joita ei välttämättä olisi helpompaa skannata ja käsitellä sähköisessä järjestelmässä. Kulutilityksien käsittelyssä toiminnalle olisi tarkeinta luoda selkeät käytännöt ja ohjeistukset. Tämä tulisi aloittaa siitä, että käytössä olisi ainoastaan yksi hyvin toimiva ja helppokäyttöinen Excel-lomake, jota kaikki käyttäisivät tilityksensä pohjana. Tällä hetkellä käytössä on muutamia erilaisia lomakkeita, joissa on jopa vanhentunutta tietoa esimerkiksi arvonlisäveroprosenteista. Lisäksi puutteita on lomakkeiden täyttöohjeissa, minkä vuoksi niitä täytetään eri tavalla, mikä vaikeuttaa ja hidastaa tilitysten käsittelyä taloushallinnossa.

Vaikka elokuvien tekeminen on muuttunut kohti ammattimaisempaa liiketoimintaa, taiteellinen puoli tulee aina vaikuttamaan alan taloudelliseen toimintaan. Raha on tiukassa kotimaisessa elokuvatuotannossa, joten ala tarvitsee selviytyäkseen jatkossakin julkista rahoitusta, jotta laadukkaiden ja riippumattomien töiden tuottaminen on mahdollista. Tämän työn yhteenvetona voidaan todeta, että Helsinki -filmi Oy on osaamisella ja menestyksellä mitattuna alan yksi vahvimmista toimijoista. Vaikka yhtiö on kartuttanut myös taloudellisesta menestystä projekteillaan, ovat riskit alalla niin suuria, ettei yhtiön talouden hallinnassa missään tapauksessa ole varaa ylenkatsomiseen. Ainoastaan nykyisen toiminnan kehittäminen takaa jatkuvuuden alalla myös tulevaisuudessa. Työn tuloksena on myös syntynyt ehdotuksia, joilla Helsinki -filmin on mahdollista kehittää nykyistä taloudellista toimintaansa. Ehdotukset eivät ole jääneet huomioimatta, sillä esimerkiksi projektien budjetointi- ja seurantaprosessia varten yhtiössä etsitään uutta lähitulevaisuuden tietojärjestelmäratkaisua nykyisen tilalle.

Opinnäytetyön keskeinen teema oli projektin talousohjaus. Työn aikana aihe osoittautui laajemmaksi ja toteuttaminen haastavammaksi kuin miltä suunnitteluvaiheessa tuntui. Aikataulullisesti työ kuitenkin valmistui suunnitelmien mukaisesti noin puolessa vuodessa, joskin työn alkuun saaminen oli hitaampaa ja kirjoitusvaihe painottui vahvemmin viimeisille kuukausille kuin alkuperäisessä suunnitelmassa. Aiheen laajuudesta huolimatta työssä on käsitelty olennaiset asiat huolellisesti ja tiedon tukena on luotettavaa lähdemateriaalia. Tutkimushaastatteluiden toteuttamisessa ei ollut suuria ongelmia, sillä haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen avoimesti ja positiivisesti. Haastattelutilanteissa tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon kerääminen oli haastavinta, mutta helpotukseksi lisätietoja oli aina mahdollista kysyä muissa tilanteissa työpäivien aikana. Haasteista huolimatta työn lopputulos on kirjoittajan mielestä tarkoituksenmukainen ja yhtenäinen.

”Taloulosaston tulee olla osa projektia ja olla tekemisissä ihmisten kanssa.” (Routa 2011a). Lopuksi myös taloushenkilökunnan merkitys ansaitsee tulla mainituksi tämän työn yhteydessä, sillä elokuva-alalla heidän merkitystään ei välttämättä vielä täysin ymmärretä. Esimerkiksi Helsinki -filmillä taloushallinto tekee valtavasti töitä tukeakseen elokuvaprojektien edistymistä ja mitä enemmän heidän osaamistaan hyödynnetään, sitä helpompaa muiden on keskittyä omaan tekemiseensä. Joskus työntekijöillä saattaa esimerkiksi olla vaikeuksia tuntiseurannan tai kulutitlityslomakkeen täyttämisen kanssa, jos heitä ei ole ehditty henkilökohtaisesti ohjeistamaan. Näissäkin tilanteissa juuri kirjanpitäjä olisi se henkilö, joka varmasti osaisi auttaa. Useimmissa tapauksissa neuvon kysyminen kirjanpitäjältä olisi enemmän kuin suotavaa, sillä kukapa ei haluaisi auttaa osaamisellaan toisia myös käytännön tasolla. Kun taloushenkilökunta tuntee olevansa osa projektia, tunnistaa työryhmäläiset ja tietää missä projektissa mennään, lisää se välittömästi myös heidän työviihtyvyyttään ja parantaa työn lopputuloksia.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Artto, K., Kujala, J. & Martinsuo, M. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Dolivo, G. 2011. Raha ei koskaan riitä kaikkiin tarpeisiin. Helsingin sanomat 9.6.2011.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva: WS Bookwell.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. 6.-10. painos. Helsinki: Edita.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Routa, M. 2011b. Eri kirjaamisvaihtoehtojen vaikutukset projektikohtaiseen tulokseen. Turun yliopisto.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita.

Tomperi, S. 2009. Kehittyvä kirjanpitolaitos. 12., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Tomperi, S. 2010a. Kirjanpidon ja tilinpäätöksen perusteet. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Tomperi, S. 2010b. Käytännön kirjanpito. 18. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Elokuvantaju. Verkko-oppimateriaali esituotannosta. Viitattu 16.09.2011.
<http://elokuvantaju.uiah.fi/oppimateriaali/tuotanto/tuotanto.jsp>

Hartikainen, I. 2011. Kjell Westön Missä kuljimme kerran näyteltiin tv-sarjaksi ja elokuvaksi. Yleisradion verkkojulkaisu kulttuuriuutiset osiossa. Viitattu 12.09.2011.
http://yle.fi/uutiset/kulttuuri/2011/02/kjell_weston_missa_kuljimme_kerran_nayteltiin_tv-sarjaksi_ja_elokuvaksi_2345217.html

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Tulostettu 17.09.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Laurio, N. 2010. Elokuvan tuottaminen on lottoarvontaa. Suomen Elokuva- ja videotyöntekijöiden liiton julkaisema Lehtiset 2/2010. Viitattu 16.09.2011.
http://www.tuotos.fi/fileadmin/user_upload/Elokuvan_tuottaminen_on_lottoarvontaa.pdf

Procountor International Oy. 2011. Matkalaskuohjelma. Viitattu 18.09.2011.
<http://www.procountor.com/ohjelmisto/ominaisuudet/matkalaskuohjelma/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.10.2011.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/>

Salo A-V., 2009. Pitkien elokuvien tuottamisentaloudellinen kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa. Metropolia-ammattikorkeakoulu. 18.09.2011.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3988/Salo_Antti-Veikko.pdf?sequence=1

SES. 2006. Kirjanpito-ohjeet ja suositukset. Viitattu 12.9.2011.
<http://www.ses.fi/dokumentit/kpohjeet.pdf>

SES. 2008. Verotuksen perusteet elokuva-alan yrittäjille. Viitattu 12.9.2011.
<http://www.ses.fi/dokumentit/Verotuksen%20perusteet%20elokuva-alan%20yritt%C3%A4jille.pdf>

SES. 2009. Tuotantotuen tukiohjeet. Tulostettu 17.09.2011.
<http://www.ses.fi/dokumentit/Tuotannon%20tukiohjeet.pdf>

SES. 2011a. Suomen elokuvasäätiön kotisivujen esittely-osio. Viitattu 20.9.2011.
<http://www.ses.fi/>

SES. 2011b. Suomalaisen elokuvan tavoiteohjelma 2011 - 2015. Viitattu 20.9.2011.
<http://www.ses.fi/dokumentit/Suomalaisen%20elokuvan%20tavoiteohjelma%202011-2015.pdf>

SES. 2011c. Elokvavuosi 2010. Viitattu 18.09.2011
<http://www.ses.fi/dokumentit/Elokvavuosi%202010%20Facts%20&%20Figures.pdf>

Talgraf Oy. 2011. Talgraf Budjetointi. Viitattu 28.10.2011.
<http://www.talgraf.fi/budjetointi.html>

Visma Software Oy. 2011. Visma Nova-budjetointi. Viitattu 5.11.2011
http://www.visma.fi/PageFiles/17450/WBD_budjetointi.pdf

Haastattelut

Laitinen, H. 2011. Linjatuottajan haastattelu 20.10.2011. Helsinki -filmi Oy, Helsinki.

Reinilä, J. 2011. Talousjohtajan haastattelu 24.10.2011. Helsinki -filmi Oy, Helsinki.

Routa, M. 2011a. Kirjanpitäjän haastattelu 11.10.2011. Helsinki -filmi Oy, Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Yellow Film & TV -konserni 31.10.2011	10
Kuvio 2: Elokuvien keskimääräinen budjetti ja rahoitus 2010 (SES 2011c, 15)	13
Kuvio 3: Kustannuslaskennan vaiheet (Jormakka ym. 2009, 195)	18
Kuvio 4: Tiedon tallentaminen ERP-järjestelmässä (Jormakka ym. 2009, 246).....	19
Kuvio 5: Esimerkkejä taloushallinnon prosesseista (Lahti ym. 2008, 17)	30
Kuvio 6: Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti ym. 2008, 51)	36

Taulukot

Taulukko 1: Projektin talousohjauksen osa-alueet (Suomala ym. 2011, 285)	15
Taulukko 2: Yksinkertainen esimerkki elokuvaprojektin kustannusseurannasta	21

Liitteet

Liite 1: Helsinki -filmi Oy:n tilikartta	42
Liite 2: Suomen elokuvasäätöön kustannuspaikkarakenne	43

Liite 1: Helsinki -filmi Oy:n tilikartta

PREPRODUCTION	PRODUCTION	PALKAT
11 Käsikirjoitus ja oikeudet	17 Ohjaaja, kuvaaja, lavastaja	26 Kamera-valo-gripit-ryhmä PALKAT
5002 Palkat, kääntäjät	4846 Kuvaajapalvelut 23%	4846 Kuvaajapalvelut 23%
5060 Tek.oikeudet käsikirjoittaja	4852 Ohjaajapalvelut alv 23%	4857 Valaisijat alv 23%
4847 Käsikirjoittajat, toimittajat 0%	5019 Palkat, ohjaajat	5024 Palkat, valaisijat
4856 Käsikirjoittajat, toimittajat 23%	5023 Palkat, kuvaaja	5025 Palkat, valomies
5014 Palkat, käsikirjoittajat	5038 Palkat, lavastajat	5026 Palkat, kamera-assistentti
5013 Palkat, toimittajat	5061 Tek.oik ohjaaja	27 Tuotantoryhmä PALKAT
13 Tuotannon valmistelu/kehittely	5064 Tek.oik kuvaaja	4723 Tuotantopalvelut alv 23%
4002 Kuvaustarvikkeet alv 23%	5065 Tek.oikeudet lavastaja	5018 Palkat, tuotantoassistentti
4700 Ulkopuoliset palvelut 23%	19 Esiintyjät	5020 Palkat, apulaisohjaajat
4721 Tuotannon valmistelu sekal. alv 23%	4850 Esiintymispalkkiot alv 23%	5021 Palkat, kuvaussihteerit
4722 Casting & valokuvat alv 23%	4851 Näyttelijäpalkkiot alv 0%	5022 Palkat, järjestäjät
4723 Tuotantopalvelut alv 23%	5010 Palkat, näyttelijät	5031 Palkat, äänittäjät
4810 Kuljetuspalvelut alv 23%	5011 Palkat, esiintyjät	28 Ääniryhmä PALKAT
4860 Vuokra-autot polttoaineet 23%	5062 Tek.oikeudet pääroolit	4859 Äänityöt alv 23%
4861 Vuokra-autot, tarvikkeet 23%	5063 Tek.oikeudet esiintyjät	5030 Palkat, äänisuunnittelijat
4862 Kuljetuskaluston vuokra alv 23%	21 Avustajat, extrat	5031 Palkat, äänittäjät
4865 Tuot. pysäköinnit, kuljetukset 23%	4849 Avustajapalkkiot alv 0%	5032 Palkat, puomimies/ääniass.
4867 Neuvottelukulut alv 23%	4850 Esiintymispalkkiot alv 23%	5042 Palkat, lavastemiehet
4868 Neuvottelukulut alv 13%	5050 Palkat, avustajat	29 Lavastus- ja rekvisiittaryhmä PALKAT
4869 Muut matkakulut alv 23%	5063 Palkat avust. tek.oikeudet	4855 Lavasterakentaja alv 23%
4870 Muut matkakulut alv 0%	23 Tuottaja ja tuotantotoimisto	5039 Palkat, lavastusassistentti
4871 Muut matkakulut 9%	4723 Tuotantopalvelut alv 23%	5040 Palkat, rekvisiitööri
4874 Kilometrikorvaukset 0 %	4810 Kuljetuspalvelut alv 23%	5041 palkat, apulaisrekvisiitööri
4875 Päivä- yms. rahat 0 %	4867 Neuvottelukulut alv 23%	5042 Palkat, lavastemiehet
5002 Palkat, kääntäjät	4868 Neuvottelukulut alv 13%	30 Puvustus- ja maskeerausryhmä PALKAT
5038 Palkat, lavastajat	5110 Palkat, linjatuottajat	5045 Palkat, pukusuunnittelijat
5047 Palkat, maskeeraajat	5111 Palkat, tuotantopäälliköt	5046 Palkat, puvustaja, pukuss.
5052 Palkat, leikkaajat	5112 Palkat, toimistotyö	5047 Palkat, maskeeraajat
5100 Palkat, osakkaat	5117 Palkat, tuotantoassistentti	5066 Tek.oikeudet pukusuunnittelija
5110 Palkat, linjatuottajat	6012 Lounassetelit	31 Muut palkat ja ylityöt PALKAT
5111 Palkat, tuotantopäälliköt	6014 Muut henkilöstökulut 23%	4875 Päivä- yms. rahat 0 %
5112 Palkat, toimistotyö	6043 Pysäköintimaksut alv 23%	5075 Puhelinedut
5117 Palkat, tuotantoassistentti	6060 Matkakulut EU-maat	5079 Luontoisedut
6771 Postikulut	6771 Postikulut	5059 Ylityöt & muut korvaukset
6784 Gsm-puhelut alv 23%	6784 Gsm-puhelut alv 23%	5081 Lomakorvaus
6785 Gsm-puhelut alv 0 %	6785 Gsm-puhelut alv 0%	6012 Lounassetelit
KALUSTO	6821 Atk-palvelut 23%	6021 Työterveyshuolto
36 Kuvaus-, valo- ja ajokalusto KALUSTO	45 Catering ja neuvottelukulut	50 Leikkaus
4002 Kuvaustarvikkeet alv 23%	4731 Catering alv 13%	4013 CD- ja DVD-mat. & tarvikkeet alv 23%
4734 Kaluston vuokra alv 23% KAMERA	4732 Catering alv 23%	4776 Leikkaus alv 23%
4735 Valokalusto alv 23% VALO	4733 Catering alv 0%	4780 Kuvanauhakopiot alv 23%
4737 Kuvauskalusto sekalaiset 23%	4867 Neuvottelukulut alv 23%	4781 Katselukustannukset alv 23%
4738 Kalustovuokra alv 0%	4868 Neuvottelukulut alv 13%	4797 Tekstitykset 23%
4741 Muu kameratekniikka alv 23%	5049 Palkat, catering	5052 Palkat, leikkaajat
4742 Korjaus- ja huoltopalvelut 23%	5081 Lomakorvaus	5068 Tekijänoikeudet leikkaaja
4772 Kuvauspaikkakulut, sekalaiset alv 23%	6012 Lounassetelit	6716 Atk-tarv. & ohjelmapäiv. alv 23%
37 Äänikalusto KALUSTO	6014 Muut henkilöstökulut 23%	6731 Kolmen vuoden kalusto
4012 Äänitarvikkeet alv 23% (patterit yms)	6015 Muut henkilöstökulut 9%	51 Musiikki
4740 Äänikalusto alv 23%	6017 Neuvottelukulut alv 13%	4006 Musiikin käyttökorvaus 23%
4742 Korjaus- ja huoltopalvelut alv 23%	6018 Neuvottelukulut alv 23%	4007 Musiikin käyttökorvaus alv 0%
39 Lavastus ja rekvisiitta KALUSTO	6080 Edustuskulut	4010 Teostomaksut
4742 Korjaus- ja huoltopalvelut alv 23%	6081 Ravintolakulut	4785 Tilausmusiikki alv 23%
4744 Siivous- ja pesulapalvelut alv 23%	6085 Alkoholitupakka	4786 Muu musiikin tuotanto 23%
4750 Studiovuokrat alv 23%	46 ATL / Kuljetus ja matkat	5035 Palkat, muusikot
4751 Kuvauspaikkavuokrat alv 23%	4040 Ostot, polttoaineet alv 23%	5069 Tekijänoikeudet musiikki
4752 Kuvauspaikkavuokra alv 0%	4810 Kuljetuspalvelut alv 23%	52 Äänen jälkityöt
4753 Kuvauspaikkojen kunnostus alv 23%	4811 Kuljetuspalvelut alv 9%	4009 Dolby-lisenssi
4754 Lavasterakenteet alv 23%	4814 Ajoneuvojen korjaukset ja huollot 23%	4790 Äänen jälkityöt alv 23%
4755 Lavastus alv 23%	4860 Vuokra-auto polttoaineet alv 23%	4791 Miksaus, surround-lisenssi
4756 Lavastus alv 0%	4861 Vuokra-auto tarvikkeet alv 23%	4792 Äänen jälkityöt 0%
4757 Lavastus alv 9%	4862 Kuljetuskaluston vuokra alv 23%	5030 Palkat, äänisuunnittelijat
4758 Rekvisiitta alv 23%	4864 Kuljetus, liikennejärj. alv 9%	5032 Palkat, puomimies/ääniass.
4759 Rekvisiitta alv 13%	4865 Tuot. pysäköinnit, kuljetukset 23%	53 Kuvankäsittely ja 1.kopio
4760 Rekvisiitta alv 9%	4866 Hotellilaskut alv 9%	4013 CD- ja DVD-mat. & tarvikkeet alv 23%
4761 Rekvisiitta alv 0%	4869 Muut matkakulut alv 23%	4795 Kuvan jälkikäsittely alv 23%
4762 Musiikkirekvisiitta	4870 Muut matkakulut alv 0%	5052 Palkat, leikkaajat
4772 Kuvauspaikkakulut, sekalaiset alv 23%	4871 Muut matkakulut 9%	54 Tekstit ja animaatiot
4773 Kuvauspaikkakulut, sekalaiset alv 0%	4874 Kilometrikorvaukset 0 %	4796 Tunnarit, graafinen suunn. 23% (alkutekstit)
42 Tuotannonaikainen filmi ja lab	4875 Päivä- yms. rahat 0 %	4799 Käännöstyöt alv 23%
4001 Filmit, kuvanauhat alv 23%	4876 Ulkomaanpäivärahat 0%	5054 Palkat, graafikot
4008 Kuv.materiaalit, nauhat 23%	4878 Päivä- yms.rahat 23%	56 Vakuutukset
4012 Äänitarvikkeet alv 23%	6041 Matkaliput, taksimaksut ym. 9%	6760 Vahinkovakuutusmaksut
4013 CD- ja DVD-mat. & tarvikkeet alv 23%	6043 Pysäköintimaksut alv 23%	6761 Keskeytysvakuutukset
4765 Still-kuvat, mat. & kehitys alv 23%	6060 Matkakulut EU-maat	6762 Vastuuvakuutukset
4777 Filmikehitys & laboratoriotyöt	6944 Sakot	57 Sekalaista
4795 Kuvan jälkikäsittely alv 23%	47 Tehosteet	4748 Julkiset maksut ja palvelut 23%
44 Maski ja puvut	4770 Erikoistehosteet alv 23%	6025 Henkilökuntalahjat 23%
4005 Valokuvat ja lehdet 23%	4839 Stuntit ja tehosteet alv 0%	6035 Henkilökunnan virkistys alv 23%
4742 Korjaus- ja huoltopalvelut alv 23%	4858 Stuntipalvelut	6036 Henkilökunnan virkistys alv 13%
4766 Maskeeraus alv 23%	5051 Palkat, stuntit	6037 Henkilökunnan virkistys alv 9%
4767 Maskeeraus alv 0%	48 Testit	6736 Pienhankinnat
4768 Puvustus alv 23%	4740 Äänikalusto alv 23%	8470 Korkokulut ostoveloista
4769 Puvustus alv 0%	4775 Testikulut alv 23%	6771 Postikulut
6711 Konttoritarvikkeet	4781 Katselukustannukset alv 23%	6784 Gsm-puhelut alv 23%

Liite 2: Suomen elokuvasäätiön kustannuspaikkarakenne

YHTEEENVETO KUSTANNUKSISTA					
Tuotantoyhtiö:			Budjetin pvm	24.4.2007	
Elokuvan nimi:			Käsikirjoituksen pvm	24.4.2007	
Ennakkosuunnittelu:		viikkoa	Elokuvan kesto:		
Kuvausaika:		päivää	Kuvausformaatti:		
Jälkituotanto:		viikkoa	Esitysformaatti:		
01	KÄSIKIRJOITUS JA OIKEUDET				0
02	TUOTANNONVALMISTELU HENKILÖKUNTA				0
03	KULJETUKSET, MATKAT JA MAJOITUS				0
04	MUUT TUOTANNON VALMISTELUKULUT				0
	KÄSIKIRJOITUS JA TUOTANNONVALMISTELU YHTEENSÄ				0
05	ELOKUVAHENKILÖKUNTA				0
06	ESIIINTYJÄT				0
07	KULJETUKSET, MATKAT JA MAJOITUS				0
08	LAVASTEET JA REKVISIITTA				0
09	PUVUT				0
10	MASKEERAUS JA KAMPAUS				0
11	STUDIOT JA KUVAUSPAIKAT				0
12	ELOKUVATEKNINEN KALUSTO				0
13	MATERIAALIKUSANNUKSET				0
14	LABORATORIO JA DIGIYKSIKKÖ/TUOTANTO				0
	TUOTANTO YHTEENSÄ				0
15	LEIKKAUS JA KUVANKÄSITTELY				0
16	ÄÄNEN JÄLKIKÄSITTELY				0
17	MUSIIKKI				0
18	MUUT OIKEUDET				0
	JÄLKITUOTANTO YHTEENSÄ				0
19	KOPIOKUSTANNUKSET				0
20	MARKKINOINTIKUSTANNUKSET				0
21	SEKALAISET KUSTANNUKSET				0
	MUUT YHTEENSÄ				0
	KÄSIKIRJOITUS JA TUOTANNONVALMISTELU				0
	TUOTANTOKUSTANNUKSET				0
	HALLINTOKULUT korkeintaan 5%		5,0 %		0
	VARAUS SATUNNAISIIN KULUIHIN 7-10%		10,0 %		0
	KOKONAISKUSTANNUKSET YHTEENSÄ				0
	KÄSIKIRJOITUS JA TUOTANNONVALMISTELU				0
	TUOTANTO				0
	JÄLKITUOTANTO				0
	MUUT				0
	HALLINTOKULUT korkeintaan 5%		5,0 %		0
	VARAUS SATUNNAISIIN KULUIHIN 7-10%		10,0 %		0
	KOKONAISKUSTANNUKSET YHTEENSÄ				0